Niveau(x) d'enseignement : 4 Numéro EDUQ : 9570655
Centre d'intérêt : 130

Gentillon, Hugues

Evaluation de la structure organisationnelle du Collège Saint-Alexandre / par Hugues Gentillon. -- [Aylmer?, Québec] : H. Gentillon, 1994.
xiii, 129, [40] f. ; 28 cm.

Résumé : f. [xi]-xiii. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 125-129.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Analyse organisationnelle * Structure * Administration scolaire * Cogestion * Instrument d'évaluation * Questionnaire * Statistiques * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Collège Saint-Alexandre

Le présent rapport porte sur l'évaluation de la structure organisationnelle du Collège Saint-Alexandre de Gatineau qui a adopté, en 1989, la cogestion comme mode de fonctionnement. Il fait ressortir les améliorations apportées par ce modèle organisationnel sur le fonctionnement du Collège et sur son efficacité en matière administrative de même que l'engagement accru du personnel ainsi que des parents dans la gestion démocratique de l'école. Il essaie également de déterminer si le modèle de cogestion a influé sur le rendement scolaire des élèves. L'analyse des données démontre que la cogestion se prête bien à un établissement scolaire dans la mesure où les intervenants se soucient du perfectionnement constant de la structure et cherchent les moyens d'y parvenir. Questionnaire à l'annexe F.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

# ÉVALUATION DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU COLLÈGE SAINT-ALEXANDRE

par

Hugues Gentillon

Promotion 1989-1993

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Aylmer
Décembre 1994

INST
1499

95-70655
SOUTENU
Le Déc. 1994 à Hull

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

# ÉVALUATION DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU COLLÈGE SAINT-ALEXANDRE

par

Hugues Gentillon

Promotion 1989-1993

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL

Aylmer
Décembre 1994

## REMERCIEMENTS

Essayer de comprendre les phénomènes organisationnels dans leur dimension à la fois politique, économique, sociale et psychologique est sans doute l'oeuvre d'une vie pour ne pas dire une tâche impossible. Pourtant, c'est à ce travail incommensurable que nous sommes nous attelé ces quatre dernières années, à la seule différence que nous avons limité, pour des raisons évidentes, nos investigations à des secteurs bien déterminés du champ de la connaissance organisationnelle. Sans l'aide, le conseil et la patience de nos professeurs, il nous eût été impossible de retrouver le fil d'Ariane pour nous guider dans les méandres des organisations. En partageant avec nous le fruit de leur expérience et de leur recherche, en nous habituant à appliquer une démarche rigoureuse dans l'étude des problèmes de gestion et en nous soumettant des cas concrets d'analyse organisationnelle, les professeurs de l'ENAP ont plus que suscité chez nous un effort de réflexion intense : ils nous ont secondé dans la construction de la passerelle indispensable pour l'implantation du changement organisationnel. Le produit que nous livrons ici est le témoignage le plus éloquent de nos remerciements à leur endroit. Si incomplet soit-il, il demeure néanmoins un effort modeste de notre part pour contribuer à la connaissance de la réalité d'une organisation en quête d'excellence, le Collège Saint-Alexandre, et à l'évaluation de son fonctionnement.

Nous profitons de l'occasion pour remercier le directeur du Collège Saint-Alexandre de la confiance qu'il nous a témoignée en nous confiant l'évaluation de la structure de gestion de son collège et surtout pour le soutien qu'il nous a apporté tout au long de la réalisation du projet. Son souci de voir aboutir le projet prouve, s'il en était besoin, son attachement aux valeurs de l'adhésion partenariale et au principe qui la sous-tend : le changement. Par-delà le changement organisationnel, n'y a-t-il pas un pari sur l'humanisme selon la formule de T. Dobzhanski : «En changeant ce qu'il connaît du monde, l'homme change le monde qu'il connaît. En changeant le monde dans lequel il vit, l'homme se change lui-même».

Pour m'aider dans cette exploration du changement, je n'ai pu trouver de meilleure personne que M. Pierre Collerette qui a dirigé mes travaux, de l'élaboration du projet jusqu'à son aboutissement. Le produit que voici est en quelque sorte le sien. J'espère que l'on verra, à travers notre cheminement, ce souci de la rigueur et de la nouveauté qui est l'un des traits distinctifs de ce professeur. Je lui serai toujours reconnaissant pour son dévouement sans pareil et sa patience illimitée et pour cette façon qui lui est propre de pousser discrètement les étudiants au stade de rédaction de leur projet d'intervention à se dépasser, comme pour leur rappeler qu'un problème doit être cerné dans toutes ses dimensions ou disséqué de telle sorte que le raisonnement en épuise les limites.

Je remercie MM. Robert Aubut et Louis Martineau, mes directeurs respectifs, au Bureau de la traduction, d'avoir fait tout en leur pouvoir pour m'aider à terminer le présent projet.

Quant à ma famille et à mes amis(es), je les remercie d'avoir accepté bien des privations au nom de ce culte de la connaissance et de la recherche qu'ils me soupçonnent d'aimer par-dessus tout.

## AVANT-PROPOS

Le bilan que nous présentons ici de la structure de cogestion du Collège Saint-Alexandre jette un éclairage nouveau sur ce mode de fonctionnement organisationnel aux dénominations diverses, mais qui repose essentiellement sur le principe d'association de tous les partenaires d'une organisation à la réussite de sa mission.

Ce type de structure n'est pas nouveau, mais par contre ce qui est nouveau, c'est son adoption dans le milieu scolaire où le modèle hiérarchisé et bureaucratique a dominé jusqu'ici. Comme toutes les institutions à la recherche de structures innovatrices pour affronter les défis de cette fin de siècle et préparer la voie pour satisfaire les besoins du siècle prochain qui émergent déjà, les établissements d'enseignement cherchent eux aussi à explorer des formes nouvelles d'organisation.

Dans le présent rapport, nous avons cherché à évaluer l'impact de la structure du Collège sur son mode de fonctionnement. Notre travail s'inscrit dans le cadre des exigences fixées par l'ENAP pour l'obtention de la maîtrise en administration publique.

# TABLE DES MATIÈRES


REMERCIEMENTS . . . . . ii

AVANT-PROPOS . . . . . v

TABLE DES MATIÈRES . . . . . vi

LISTE DES TABLEAUX . . . . . xiii

LISTE DES FIGURES . . . . . xi

ANNEXES . . . . . x

SOMMAIRE . . . . . xi

1. INTRODUCTION . . . . . 2

2. DÉFINITION DU PROBLÈME . . . . . 6
   - 2.1 Survol de l'histoire du Collège Saint-Alexandre . . . . . 7
   - 2.2 Structure organisationnelle du Collège avant la mise en oeuvre de la structure participative . . . . . 8
   - 2.3 Facteurs à l'origine de l'évolution vers la structure participative . 10
   - 2.4 La démarche de mise en oeuvre de la nouvelle structure . . . . . 12
   - 2.5 Principaux composants de la structure participative . . . . . 13
   - 2.6 Rodage et évolution de la structure . . . . . 16
   - 2.7 La cogestion et l'obligation de rendre compte . . . . . 17
   - 2.8 Formulation préliminaire du problème . . . . . 18
   - 2.9 Importance du sujet . . . . . 18
   - 2.10 Objectifs spécifiques de l'étude . . . . . 19

3. CADRE CONCEPTUEL . . . . . 21
   - 3.1 La démocratie industrielle . . . . . 24
   - 3.2 Management participatif et cogestion . . . . . 27
   - 3.3 Un modèle maximal de cogestion . . . . . 37
   - 3.4 Un modèle optimal de cogestion . . . . . 39
   - 3.5 Cibles organisationnelles d'une structure de cogestion . . . . . 46
   - 3.6 Présentation schématique du modèle optimal de cogestion . . . . . 48
   - 3.7 Présentation schématique du modèle d'évaluation de l'efficacité . . 52

**4. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE POUR L'ÉVALUATION** . . . . . 54
4.1 Étude de la documentation . . . . . 55
4.2 Entrevues semi-dirigées . . . . . 56
4.3 Le questionnaire . . . . . 57
4.4 Critères de choix de l'échantillon . . . . . 58
4.5 Collecte de données . . . . . 58
4.6 Démarche d'évaluation . . . . . 59
4.6.1 Les questions d'évaluation . . . . . 63
4.7 Mode de traitement des données . . . . . 66
4.8 Limites de notre étude . . . . . 66
4.9 Calendrier de réalisation du projet . . . . . 68

**5. ANALYSE DES DONNÉES** . . . . . 70
5.1 Description de l'échantillon . . . . . 71
5.2 Analyse et interprétation des résultats . . . . . 73
5.2.1 Répartition des tâches et autonomie décisionnelle . . . . . 73
5.2.2 Mécanismes d'intégration . . . . . 78
5.2.3 Processus de communication . . . . . 82
5.2.4 Prise de décision, consultation et information . . . . . 85
5.2.5 Participation . . . . . 94
5.2.6 Résolution de problèmes . . . . . 98
5.3 La cogestion et l'efficacité de la structure du Collège Saint-Alexandre . . . . . 99
5.4 Liens entre les résultats et le cadre conceptuel . . . . . 111

**6. RECOMMANDATIONS** . . . . . 117
6.1 Mise en oeuvre des recommandations . . . . . 120

**7. CONCLUSION** . . . . . 123

**BIBLIOGRAPHIE** . . . . . 125

**DOCUMENTS CONSULTÉS** . . . . . 127

## LISTE DES TABLEAUX


| | | |
|---|---|---|
| Tableau 1 | Grille d'évaluation de la structure de fonctionnement du Collège Saint-Alexandre (les variables organisationnelle, décisionnelle, humaine et leurs indicateurs | 62 |
| Tableau 2 | Calendrier de réalisation du projet | 69 |
| Tableau 3 | Répartition des répondants | 72 |
| Tableau 4 | Fonctionnement du Collège | 74 |
| Tableau 5 | Degré de suffisance des mécanismes d'intégration | 79 |
| Tableau 6 | Efficacité des mécanismes d'intégration | 81 |
| Tableau 7 | Qualité de l'information | 84 |
| Tableau 8 | Fréquence des réunions | 85 |
| Tableau 9 | Prise de décision | 88 |
| Tableau 10 | Perception de la cogestion | 92 |
| Tableau 11 | Type de cogestion souhaité | 93 |
| Tableau 12 | Participation aux instances décisionnelles | 95 |
| Tableau 13 | Développement pédagogique | 96 |
| Tableau 14 | Innovation pédagogique | 97 |
| Tableau 15 | Résolution de problèmes | 99 |
| Tableau 16 | Satisfaction au travail | 103 |
| Tableau 17 | Relations interpersonnelles | 104 |

## LISTE DES FIGURES

Figure A Continuum de types de systèmes . . . . . 47

## ANNEXES


| | |
|---|---|
| Annexe A | Organigramme du Collège apostolique Saint-Alexandre avant l'adoption de la cogestion |
| Annexe B | Organigramme des instances décisionnelles depuis l'adoption de la cogestion |
| Annexe C | Organigramme du réseau des ressources humaines |
| Annexe D | Tableau des aires de décision |
| Annexe E | Liste des personnes interrogées dans le cadre des entrevues semi-dirigées |
| Annexe F | Questionnaire |
| Annexe G | Comportement de la clientèle de 1983-1984 à 1993-1994 |
| Annexe H | Ressources humaines |
| Annexe I | Données financières |

## SOMMAIRE

Le présent rapport porte sur l'évaluation de la structure organisationnelle du Collège Saint-Alexandre de Gatineau qui a adopté, en septembre 1989, la cogestion comme mode de fonctionnement pour répondre à la volonté de démocratisation de l'établissement manifestée par les enseignants. Ces derniers étaient soucieux d'offrir un meilleur encadrement et un soutien accru aux élèves, la raison d'être de leur action, compte tenu des changements qu'avait connus le Collège au cours des années précédentes.

La démocratie interne associée à la cogestion repose sur la participation de l'ensemble des intervenants d'une organisation à tous ses niveaux décisionnels. Dans le contexte scolaire, elle implique une vision de l'école capable de se prendre en charge, de réfléchir à sa propre situation et de résoudre ses problèmes particuliers.

Les démarches de mise en oeuvre et de suivi de la cogestion au Collège Saint-Alexandre s'insèrent dans ce cadre.

Dans le rapport que voici, nous faisons ressortir les améliorations qu'a apportées la cogestion au Collège Saint-Alexandre en mesurant l'impact de ce modèle organisationnel sur le fonctionnement du Collège et sur son efficacité en matière administrative. Finalement, nous essayons de déterminer si la structure a pu influer en quelque sorte sur le rendement scolaire des élèves.

Pour effectuer notre analyse, nous avons bâti un cadre conceptuel autour des notions de management participatif, dont la cogestion est une variante, de démocratie en organisation, d'efficacité et de climat organisationnel.

On retrouve dans le modèle que nous avons constitué, à la lumière des concepts susmentionnés, des éléments comme la prise de décision, l'influence, l'interaction, le mode de participation à la prise de décision, le mécanisme de résolution des problèmes, la coordination des activités et le processus de communication. Ces éléments nous ont permis de présenter la configuration du Collège Saint-Alexandre sur un continuum de types de systèmes allant de la bureaucratie à la cogestion, d'après les caractéristiques rattachées à ces systèmes, et nous ont aidé par la suite à regrouper les variables qui composent notre grille d'évaluation de la structure du Collège.

Notre démarche de recherche s'appuie sur les points suivants : le dépouillement de documents factuels ayant trait aux activités du Collège et la nature de la problématique en question, des entrevues avec des personnes oeuvrant dans divers secteurs de l'établissement et, finalement, l'analyse des données d'un questionnaire administré au personnel du Collège.

L'analyse fait ressortir que la cogestion se prête bien à un établissement scolaire dans la mesure où ses intervenants se soucient du perfectionnement constant de la

structure et cherchent les moyens d'y parvenir. Elle fait ressortir également que les intervenants recherchent le pouvoir décisionnel dans les secteurs qui intéressent leurs intérêts immédiats, l'autonomie dans l'organisation de leur travail et qu'ils se montrent soucieux de développement pédagogique. En fin de compte, elle montre que le climat organisationnel contribue à l'accroissement de l'efficacité et que toute structure reste portée par des hommes et ainsi réclame de leur part une vision éclairée pour qu'ils soient capables d'inventer chaque jour le futur.

# 1. INTRODUCTION

## 1. INTRODUCTION

La capacité d'une organisation scolaire à évoluer, à se renouveler pour atteindre sa finalité, c'est-à-dire «plus d'éducation», suppose qu'elle tienne compte de ses caractéristiques c'est-à-dire du milieu scolaire, du système éducatif avec ses structures, sa hiérarchie, son organisation, des enseignants, directeurs..., des moyens, méthodes pédagogiques visant à «transformer» les étudiants..., de la mesure de la réussite de l'organisation scolaire : les fins, les objectifs (Dupont, 1990, p.49).

Depuis 1989, le Collège Saint-Alexandre de Gatineau a fait de la refonte de sa structure organisationnelle l'un des pivots de ce renouveau dont il est question plus haut. C'est ainsi qu'il a été amené à adopter un modèle d'organisation dont on ne sait pas s'il a comblé toutes les aspirations des acteurs concernés sur les plans administratif, professionnel et des relations de travail.

L'objectif de notre intervention consiste à :

- évaluer l'impact de la nouvelle structure du Collège Saint-Alexandre sur son mode de fonctionnement;
- déterminer dans quelle mesure le modèle de cogestion qu'a adopté le Collège a rendu sa structure administrative plus efficace, assaini son climat organisationnel et suscité un engagement accru du personnel enseignant et administratif ainsi que des parents dans la gestion démocratique de l'école;
- examiner si le modèle de cogestion a influé sur le rendement scolaire des élèves du Collège.

Le mandat concernant la réalisation du présent projet nous a été confié par le directeur du Collège Saint-Alexandre, M. René Martineau, au début de 1993.

Notre travail comprend sept chapitres. Le premier est consacré à la définition du problème. Dans ce chapitre, après un bref survol de l'historique du Collège, nous avons brossé le tableau de sa situation organisationnelle au moment où ses dirigeants, de concert avec son personnel, décident d'opter pour une nouvelle structure administrative. Nous y retraçons également les faits qui ont amené le Collège à vouloir changer de structure et présentons les démarches entreprises en ce sens et leurs résultats. Ce profil à caractère historique est suivi de la présentation de la structure actuelle du Collège depuis l'adoption de la cogestion. Il est important de rappeler que cette structure a fait l'objet de rajustements dont nous exposerons également les grandes lignes, et qu'il est devenu dès lors important d'aller plus en profondeur pour savoir si d'autres améliorations s'imposent pour accroître son efficacité.

Nous abordons ensuite le problème à l'étude. Ce problème porte en gros sur le fonctionnement démocratique du Collège, c'est-à-dire sur la répartition du pouvoir de décision entre son personnel et, du fait même, sur l'apport de ce personnel à ce fonctionnement démocratique. La problématique exposée dans cette partie tourne autour du lien entre le fonctionnement démocratique de la structure d'une organisation, la satisfaction de son personnel et la réalisation de ses objectifs.

Au moment de concevoir la façon d'aborder l'évaluation de la structure, nous nous sommes particulièrement attaché à trouver une théorie qui nous guiderait dans l'analyse des faits que nous devrions recueillir et qui serait susceptible de nous fournir les éléments d'un modèle d'évaluation. Malheureusement, il n'existe pas une théorie qui se prête à l'analyse de la cogestion. Nous avons dû emprunter des concepts dans la littérature managériale qui traite de cogestion, de culture organisationnelle, de responsabilisation des employés et, enfin, de l'efficacité des organisations dans le domaine scolaire. Faut-il préciser aussi que la cogestion est un type de structure qui a surtout été appliqué dans les organisations industrielles et qu'il ne nous fallait retenir que les éléments utiles à notre étude. Le choix des autres éléments qui composent notre armature conceptuelle s'explique en raison du fait que notre travail comporte à la fois un volet sociologique (évaluation de la structure) et un volet psycho-sociologique dans la mesure où nous cherchons à savoir la perception des acteurs, de leur statut au sein du Collège et du climat organisationnel de l'établissement. C'est en général le thème de notre deuxième chapitre

Nous avons consacré un peu de temps dans le troisième chapitre de l'étude à bien distinguer les concepts de participation et de cogestion et à montrer les relations qui existent entre eux. Nous y avons approfondi aussi d'autres concepts en rapport avec notre problématique. Il nous fallait entreprendre cette revue de la littérature pour arriver à dégager les éléments d'un modèle maximal et d'un modèle optimal de cogestion.

D'ailleurs, les cibles organisationnelles que nous avons retenues pour le cas qui nous intéresse découlent directement de notre modèle optimal de cogestion. Nous nous sommes inspiré de ce modèle pour bâtir notre questionnaire et préparer une grille d'évaluation des résultats que nous avons obtenus à la suite de notre sondage.

La description de notre approche méthodologique figure au quatrième chapitre où nous expliquons la méthode de cueillette de données qui a consisté tout d'abord en une analyse documentaire suivie d'entrevues semi-dirigées et d'une pré-expérimentation d'un questionnaire.

C'est dans le cinquième chapitre du rapport que nous présentons l'analyse de nos données à la lumière de notre grille d'évaluation. Par ailleurs, les recommandations découlant de cette analyse figurent au sixième chapitre. Dans le septième chapitre, nous avons présenté notre conclusion. Ce chapitre contient également nos annexes et la bibliographie que nous avons utilisée tout au long de la recherche.

# 2. DÉFINITION DU PROBLÈME

## 2.1 Survol de l'histoire du Collège Saint-Alexandre

L'existence du Collège Saint-Alexandre de la Gatineau remonte à plus de 80 ans. En effet, c'est en 1912 que fut créé cet établissement qui, à sa naissance, portait le nom de Le Collège Apostolique Saint-Alexandre de la Gatineau. Ce nom traduisait bien l'orientation que les Spiritains, ses fondateurs, voulaient lui conférer : le caractère d'un établissement où l'on viserait avant tout à la formation sacerdotale. Ainsi, l'oeuvre du Collège sera surtout à caractère apostolique jusqu'en 1924 où le Collège entre dans une période de transition marquée à la fois par la création d'un petit séminaire interdiocésain à Ottawa et la baisse des vocations. Mais, dès la création du Collège se manifeste une constante dominante qui fait sa force : la solidité des études et la recherche de l'excellence. Cette constante va demeurer au coeur de l'action du Collège même à travers les périodes d'instabilité de 1963 à 1975 et de 1976 à 1987. Ces deux périodes constituent un tournant dans la vie du Collège et vont influer sur son évolution. Comme faits marquants de ces périodes, signalons la réforme scolaire en 1967, la substitution de l'externat du pensionnat, l'évolution de la clientèle, la gratuité scolaire, la réduction du personnel spiritain. Les Spiritains cesseront d'administrer le Collège le 30 avril 1991. La nouvelle Corporation du Collège Saint-Alexandre à but non lucratif, composée de Spiritains, de parents, d'anciens et de membres du personnel, préside désormais à la destinée du Collège.

## 2.2 Structure organisationnelle du Collège avant la mise en oeuvre de la structure participative

Jusqu'à l'adoption de la structure participative en septembre 1989, la structure du Collège correspondait à une structure de type classique comme l'illustre l'organigramme à l'annexe A. Ce que l'on peut dire de la structure autour de ces années-là, c'est qu'elle est essentiellement de type bureaucratique et centralisé. On y retrouve divers paliers de gestion, notamment un directeur des élèves, un directeur des études, un directeur de la vie étudiante et un directeur des services financiers. Du directeur des élèves relèvent les surveillants, les professeurs chargés de la surveillance, une secrétaire-réceptionniste et l'infirmerie. Quant au directeur des études, il a pleine autorité sur le conseiller d'orientation, le personnel de la bibliothèque, les enseignants et la secrétaire de la direction des études. Il assume plusieurs tâches de coordination et de planification et c'est lui qui organise la vie pédagogique du Collège. Il jouit de l'autonomie d'action la plus totale à cet égard. Dans les décisions qu'il a à prendre, il est amené à travailler de concert avec l'équipe de direction, tout comme le directeur des élèves. Soulignons aussi que ce dernier est responsable de l'organisation de la surveillance des élèves pour l'ensemble du Collège et qu'il doit veiller à leur bon comportement.

Le directeur de la vie étudiante est chargé quant à lui de la planification et de l'organisation des activités culturelles, sociales et sportives pour tout le Collège. Il jouit également de l'autonomie d'action en ce qui concerne l'animation de la vie étudiante au Collège. Les professeurs chargés d'activités étudiantes relèvent de lui.

Pour ce qui est du budget du Collège, tous les pouvoirs à cet égard résident entre les mains du directeur des services financiers qui le prépare, l'administre et coordonne toutes les activités en matière de comptabilité. Il n'a d'obligation de rendre compte qu'au directeur général. Les fonctions comme la gestion de l'équipement, de l'approvisionnement et de l'entretien relèvent de son service.

En dernier ressort, tout ce personnel relève du directeur général qui, au titre de ses attributions, est le premier responsable du projet éducatif, de sa mise en place, de sa réalisation, de son évolution et de son évaluation périodique. Il joue un rôle de superviseur de la qualité de l'enseignement et coordonne ses activités professionnelles en collaboration avec l'équipe des directeurs de service. Il est aussi la personne qui fait les recommandations pertinentes au Conseil d'administration pour son bon fonctionnement.

Dans cette structure, l'enseignant n'a pas un rôle majeur à jouer et n'est pas en interaction directe et constante avec ses pairs pour la coordination de ses activités professionnelles, qu'il doit d'ailleurs effectuer avec son supérieur immédiat. Il assure

la coordination quotidienne de ses activités selon les demandes qui lui sont faites et doit s'efforcer d'avoir une présence active et dynamique auprès des élèves. Par ailleurs, il relève du directeur des études dans l'exercice de ses tâches et de ses responsabilités.

Comme on le voit, à la lumière de cette description sommaire, les lignes d'autorité sont bien dégagées et sont d'ordre hiérarchique. Le pouvoir de décision est concentré entre les mains des directeurs; les autres membres du personnel restent confinés dans des rôles de recommandation et de coordination et ne jouissent d'aucune autonomie dans leur sphère de responsabilité. La structure est fortement centralisée et l'initiative au sein du Collège ne vient pas de ceux qui possèdent le pouvoir de compétence car leur rôle est banalisé.

## 2.3 Facteurs à l'origine de l'évolution vers la structure participative

La consultation entreprise par le ministère de l'Éducation du Québec en 1977 qui recommandait dans son Livre vert publié cette année-là que tous les agents, élèves, parents, enseignants, professionnels, directeurs et membres de la communauté locale deviennent les partenaires de l'école (Bélisle, 1983, p. 7), a sans doute eu une certaine influence sur le désir des enseignants et des enseignantes du Collège Saint-Alexandre d'offrir un meilleur encadrement et un plus grand soutien aux élèves, la raison d'être de leur action. Nous devons souligner cependant que l'inefficacité même de la structure d'encadrement et d'animation pédagogique allait provoquer une détérioration du climat

organisationnel du Collège et susciter un mouvement de changement duquel naîtra la nouvelle structure du Collège. Parmi les autres causes d'inefficacité relevées qui ont démobilisé les professeurs, citons l'inefficacité des comités, leur faible impact sur les prises de décision, le sentiment que les enseignants sont consultés sur des décisions déjà prises, la localisation des organes de décision aux paliers supérieurs de la gestion (dont l'Assemblée générale, le Conseil d'administration, le directeur général, le Comité des directeurs), le manque de communications inter-groupes et la centralisation de l'information.

C'est dans un tel contexte que s'insèrent les démarches de mise au point de la structure participative qui, aux yeux des enseignants, devrait être axée sur la collégialité des prises de décision, leur participation au Conseil d'administration, à la gestion des finances, à la définition du projet éducatif, à l'organisation pédagogique, à la vie scolaire, et ce, dans l'esprit d'une gestion collective du Collège.

Nous retraçons ci-après la démarche suivie pour mettre au point la nouvelle structure.

## 2.4 La démarche de mise en oeuvre de la nouvelle structure

Les travaux de mise en oeuvre de la nouvelle structure ont commencé en 1987 et ont pris fin en 1989. La nouvelle structure a été mise en place en septembre 1989.

Le comité chargé de constituer les différents dossiers nécessaires à la mise en place de la structure participative devait consacrer son rôle au traitement des dossiers suivants : les ressources humaines et les ressources financières, et ce, en tenant compte du principe fondamental suivant : la valorisation par la responsabilité. Au chapitre des ressources humaines, le comité devait examiner les tâches qu'auraient à assumer les personnes en poste de responsabilité, définir un organigramme fonctionnel, évaluer l'impact du fonctionnement de la nouvelle structure sur l'entente en vigueur entre les professionnels et le Collège et, par conséquent, sur les conditions de service des différentes catégories de personnel du Collège. Pour ce qui est des ressources financières, la tâche du comité consistait essentiellement à veiller à l'allocation de fonds suffisants au développement de la pédagogie, au perfectionnement du personnel, au rajeunissement du matériel et à l'innovation de méthodes, tous ces éléments étant axés sur la mission éducative du Collège.

On signalait déjà, dans le document «Le projet pour une structure participative», que la restructuration touchait indirectement le personnel de soutien.

Le comité du plan ayant terminé son mandat au terme duquel il a préparé l'avènement d'une équipe de coordonnateurs de degrés et l'aménagement de locaux conformes aux visées de la gestion participative, c'est un comité de gestion du changement qui prit la relève et eut entre autres pour mandat spécifique d'évaluer les processus de prise de décision ainsi que la gestion globale au Collège.

## 2.5 Principaux composants de la structure participative

La structure participative mise en oeuvre en septembre 1989 repose sur les points suivants :

- une responsabilisation des agents du milieu;
- une participation aux décisions de gestion pédagogique et administrative;
- un réseau de relations interpersonnelles unifiées entre les membres du personnel éducatif de l'école;
- une gestion pédagogique plus près des élèves : des coordonnateurs de degré enseignant à mi-temps avec d'autres enseignants;
- une ligne d'autorité établie par cercles concentriques imbriqués l'un dans l'autre plutôt que sur le modèle pyramidal.

L'organigramme à l'annexe B illustre bien cette ligne d'autorité par cercles concentriques imbriqués l'un dans l'autre. Au sommet de la nouvelle structure, on trouve l'Assemblée générale de la Corporation, puis le Conseil d'administration composé

de onze membres, dont trois membres viennent de l'Assemblée générale interne et un autre représente les parents. Dans une partie du cercle suivant, on remarque le poste de directeur général. Au coeur de l'organigramme, se situe l'Assemblée générale interne qui devient l'instance où se fixent les grandes orientations, les grands objectifs devant inspirer l'évolution du projet éducatif. C'est aussi le lieu où se prennent toutes les décisions concernant l'organisation scolaire interne. Animée par le directeur général, elle rassemble le personnel enseignant, les mandataires (personnel éducatif en responsabilité) et les professionnels non-enseignants.

L'instance qui va permettre aux enseignants de prendre en charge complètement la responsabilité d'un degré est le comité de degré ayant à sa tête un coordonnateur de degré, c'est-à-dire un enseignant déchargé d'une partie de sa tâche pour procéder à l'animation du degré et plus spécifiquement du comité de degré. Nous soulignons que le degré est une unité de travail segmentée selon les divers niveaux du secondaire. Au Collège, ils sont au nombre de cinq.

Le Conseil des coordonnateurs de degré illustré sur l'organigramme du réseau des ressources humaines (annexe C) est l'instance qui gère les diverses politiques d'harmonisation entre les degrés de façon à ce que chaque degré travaille en harmonie et en complémentarité avec les autres degrés, tous tournés vers les objectifs communs du

projet éducatif. L'organigramme du réseau des ressources humaines à l'annexe C permet de mieux voir la configuration de la nouvelle structure du Collège.

Le coordonnateur des services pédagogiques dans la nouvelle structure joue un rôle clé car, en plus d'être responsable de l'organisation pédagogique du collège, il anime le Conseil des coordonnateurs de degré et le comité de matières dont il assure en outre le suivi. Le comité de matières qui réunit les enseignants concernés autour du coordonnateur des services pédagogiques a principalement pour mission :

- l'enrichissement pédagogique (perfectionnement, innovation);
- la réalisation d'activités spéciales (projets, concours, visites);
- l'analyse et la (les) recommandation(s) concernant le matériel didactique;
- l'étude des modifications à apporter à certains programmes et les modifications d'usage;
- la supervision de l'application des programmes;
- la proposition de critères de promotion pour leurs matières respectives en conformité avec les directives du Ministère.

Comme on peut le constater sur l'organigramme du réseau des ressources humaines, le personnel administratif, l'Association des parents, les surveillants et l'Amicale des anciens ne sont pas inclus dans le cercle de l'Assemblée générale interne.

Pour le personnel de soutien, ce n'est que trois ans après la mise en oeuvre de la nouvelle structure que sa propre assemblée interne sera constituée.

## 2.6 Rodage et évolution de la structure

Tout changement organisationnel donne lieu à une période de rodage et d'ajustements dont la durée varie en fonction de l'envergure du changement et d'autres bouleversements conjoncturels dans l'environnement ou à la périphérie de l'organisation.

Le Collège Saint-Alexandre n'a pas échappé à cette logique inhérente à l'adoption d'une nouvelle structure. De 1990 à 1993, la direction du Collège a fait appel à des services de consultants, organisé des ateliers et séminaires, commandé des études ou sondages visant soit à éclaicir le concept de participation, à préciser le rôle des comités, à mieux définir le fonctionnement de l'AGI ou à évaluer la satisfaction du personnel vis-à-vis de la nouvelle structure. Pendant cette période, au regard de la demande d'une plus grande autonomie décisionnelle par les degrés, et de la revendication d'une participation aux décisions, la gestion participative évoluera vers la cogestion, mode organisationnel dont nous présenterons les caractéristiques dans notre cadre conceptuel.

## 2.7 La cogestion et l'obligation de rendre compte

Un facteur que l'on ne peut passer sous silence car il va conditionner le sentiment d'appartenance du personnel du Collège et son degré de responsabilité vis-a-vis de la gestion de l'établissement, est le fait que les Spiritains ont confié, le 1er juillet 1991, l'administration du Collège à une nouvelle Corporation à but non lucratif. Ils ont cédé du même coup à la Corporation la propriété du Collège (bâtisses et terrain) pour une valeur nominale de 1 $. En devenant ainsi propriétaire du Collège, chaque membre du personnel se voit du même coup pleinement responsable de la réalisation de sa mission comme aussi de son échec. Dans un tel milieu, l'autocontrôle devient la responsabilité de tous. Soulignons que le personnel est représenté au sein de la Corporation qui administre les affaires de la Corporation. Cependant, le pouvoir du conseil d'administration lui est conféré par l'assemblée générale avec laquelle il établit les grandes orientations, les objectifs, les plans de développement, les politiques et stratégies globale de l'établissement. On voit bien que, par ce mécanisme, le personnel se trouve placé au coeur de l'administration du Collège, ce qui contribuera à donner à la cogestion au Collège son caractère particulier.

## 2.8 Formulation préliminaire du problème

La première étude d'évaluation de la structure participative du Collège entreprise en 1990 faisait ressortir certains points forts et certains points faibles de la structure (Cantin et al., 1990). C'est dans cette perspective que l'on doit se placer pour comprendre les diverses initiatives prises par le Collège, initiatives marquées au coin du perfectionnement de la structure. Une structure comme la cogestion exige un haut niveau d'engagement et de responsabilisation et le partage égalitaire du pouvoir, gages de son fonctionnement démocratique. Depuis ces quatre dernières années, on ne sait pas à quel degré de cogestion est arrivé le Collège ou si la structure n'a de cogestion que le nom. On ne sait pas non plus si le personnel est satisfait du fonctionnement du Collège, de son climat organisationnel et s'il désire continuer à investir des efforts dans le maintien de la structure.

## 2.9 Importance du sujet

Le sujet revêt une importance tant pour la direction qui est soucieuse de savoir si la structure est suffisamment bien rôdée au point qu'elle puisse se consacrer à d'autres priorités, que pour le personnel enseignant et de soutien intéressé à s'acquitter de ses tâches de la façon la plus efficace et la plus efficiente possible au bénéfice des élèves qui fréquentent le Collège.

## 2.10 Objectifs spécifiques de l'étude

Le présent projet devrait permettre de dresser un bilan du système de cogestion du Collège sur le plan de la participation égalitaire de ses employés à la prise de décision et de leur satisfaction vis-à-vis du climat de l'établissement.

Plus précisément, nous visons à déterminer les éléments ou facteurs qui favorisent mieux le fonctionnement démocratique au Collège, son efficacité organisationnelle ainsi que les mécanismes qui pourraient être modifiés, corrigés ou adaptés pour entraîner une efficacité accrue ou une meilleure réalisation de la mission du Collège, s'il y a lieu.

# 3. CADRE CONCEPTUEL

## 3. CADRE CONCEPTUEL

La fin des années 70 a été marquée par la recherche de nouvelles formes d'organisation du travail humain dans les entreprises industrielles, sans doute sous l'influence de l'essor vertigineux de la technologie qui offrait aux dirigeants la possibilité d'accroître la productivité de leurs entreprises, et en raison aussi de cette volonté manifeste des travailleurs d'améliorer leur bien-être physique et psychologique dans leur milieu de travail. Les modèles d'organisation du travail élaborés depuis lors sont nombreux. Si l'amélioration de la qualité de vie au travail, l'une des premières manifestations concrètes de la volonté des travailleurs d'améliorer leur bien-être, n'allait pas jusqu'à remettre en question les relations de travail, il n'en est pas de même des autres formes d'organisation de travail. Du partnership à l'autogestion, en passant par le management consultatif, le management participatif et la cogestion. Tous ces modes d'organisation possèdent un dénominateur commun : le rejet de la forme hiérarchique, donc pyramidale et rigide du fonctionnement administratif classique et bureaucratique.

La forme pyramidale de gestion suppose une organisation dont les tâches et les responsabilités sont clairement définies, la coordination spécifique, les niveaux d'autorité dégagés (Maheu 1993, p. 19). Les effets pervers de l'organisation pyramidale de la bureaucratie sont aussi connus : éloignement des décideurs par rapport aux clients,

augmentation du nombre de niveaux hiérarchiques, difficulté de faire face au changement, lente adaptation aux mutations socio-économiques (Maheu 1993, p. 12).

Les nouvelles formes de gestion organisationnelle appellent, selon des degrés différents, à une inversion de la pyramide, notamment en ce qui concerne l'exercice de l'autorité et la prise de décision. Les solutions préconisées ont été et restent extrêmement variées, propositions et expériences essayant de répondre au besoin de «rediscuter» les structures d'entreprises et à celui de l'accès de la «base» à la sphère des prises de décision (Weiss 1978, p. 12). C'est là ce que Saintsaulnieu aurait appelé le pari social de l'entreprise.

L'organisation scolaire n'a pas échappé à la remise en question du pouvoir dans l'appareil décisionnel en son sein au nom de la recherche de l'efficacité. Comme l'ont souligné les auteurs de «Supervision pédagogique et réussite scolaire», on exige fréquemment des directions d'école qu'elles fassent des changements ou des ajustements importants. Ces changements ne se produisent pas sans influencer la culture organisationnelle de ces établissements. Ils touchent principalement leur structure sociale par l'importance nouvelle accordée aux fonctions, par une modification des communications, par une répartition différente des rôles, etc. (Girard 1992, p. 37). D'après ces auteurs, l'école étant un système aux sous-systèmes interreliés, interactifs, pour favoriser l'intégration du changement, chaque sous-système devra faire des

ajustements au niveau intrasystémique, c'est-à-dire à l'intérieur de chaque sous-système, et au niveau intersystémique, c'est-à-dire entre les sous-systèmes affectés par le processus de changement. Ainsi, la direction ne peut garder son sous-système de supervision inchangé tout en souhaitant que l'enseignant améliore son sous-système d'enseignement par une meilleure planification, intervention ou évaluation, par exemple (Girard 1992, p. 37).

Ces auteurs ont le mérite de souligner qu'il est impossible de mettre en oeuvre un changement quelconque au sein d'une administration scolaire sans analyser son incidence sur d'autres composantes de cette administration. La démarche que l'on tend à favoriser de plus en plus dans le milieu scolaire, du moins au sein de certains établissements, est la recherche d'une plus grande efficacité axée sur la démocratie scolaire, c'est-à-dire sur une évolution de l'école prise en charge par tous les partenaires de l'établissement. Au collège Saint-Alexandre, c'est la cogestion qui a été privilégiée au terme de la réorientation de cette organisation pour lui permettre de mieux répondre à ses impératifs administratifs, sociaux et professionnels. Ce modèle qui repose sur un partage égalitaire du pouvoir de décision en ce qui concerne les questions de gestion de l'établissement, devait, selon le personnel oeuvrant dans ce milieu, combler ses attentes socio-professionnelles.

La cogestion comme forme d'organisation n'est pas nouvelle ni ne constitue un phénomène spontané, par contre ce qui est nouveau, c'est son implantation dans le milieu scolaire. Comme démarche, la cogestion, faut-il le rappeler, baigne dans le courant que l'on appelle démocratie industrielle ou démocratie dans l'entreprise.

Avant que nous analysions la nouvelle forme d'organisation du Collège Saint-Alexandre, c'est-à-dire la cogestion, nous croyons nécessaire de préciser cette notion, de mettre l'accent sur ses traits distinctifs par rapport au management participatif dont elle épouse le contenu. Disons tout de suite que sur un continuum de formes organisationnelles allant de la bureaucratie à l'autogestion, la cogestion représente la forme la plus démocratique de gestion.

Nous allons en premier lieu situer historiquement et préciser le concept de démocratie industrielle qui sert de toile de fond à la démarche socio-organisationnelle. Par la suite, nous chercherons à élucider les concepts de participation et de management participatif pour bien les distinguer par rapport à la cogestion.

## 3.1 La démocratie industrielle

On ne peut traiter des concepts de participation en management et de cogestion sans aborder celui de la démocratie industrielle qui leur est indissociable. En effet, la

participation et la cogestion, sans recouvrir exactement la même réalité, se situent toutes les deux dans la mouvance de la démocratie industrielle. Sans la volonté exprimée par les travailleurs et les chefs d'entreprise d'élargir aux milieux de travail la démocratie à l'oeuvre dans la société civile, le management participatif et la cogestion auraient eu du mal à s'imposer.

La démocratie industrielle a comme ancêtre le courant du développement des organisations, qui préconisait des actions d'amélioration du contexte organisationnel des entreprises. Ces actions porteront essentiellement sur les structures de communication, la décentralisation des pouvoirs hiérarchiques, le droit à la formation permanente, les horaires souples, l'enrichissement des tâches, la formation du personnel (Saintsaunieu 1983, p. 42). Mais ce courant s'est arrêté à ce niveau. Il faudra attendre la naissance du mouvement de la démocratie industrielle pour que l'on assiste vraiment aux premiers efforts de recherche d'autres formes d'organisation dans un environnement marqué de plus en plus par l'incertitude et la complexité.

Au concept de démocratie industrielle est associée l'organisation réellement démocratique du travail, c'est-à-dire l'intervention du travailleur sur les circonstances concrètes de son travail. Comme l'affirment Marcel Côté et Tega Vasile, la démocratie industrielle consiste en la mise en place des moyens qui permettent à chacun de prendre part à l'organisation de son propre travail et de décider comment intégrer ses activités

quotidiennes avec celles de ses collègues (Côté 1989, p. 31). Elle peut aussi être indirecte. Dans ce cas, elle consiste à mettre en place des moyens qui permettent à des membres du personnel élus ou désignés de contrôler le travail, les plans et les résultats de leur entreprise par l'intermédiaire d'organes d'information, de consultation ou de décisions, propres à l'entreprise ou créés parallèlement à sa structure formelle (Côté 1989, p. 31). Nous faisons remarquer au passage que la négociation collective a été un élément important de la démocratie industrielle pendant longtemps.

Toutes les nouvelles formes d'organisation qu'a suscitées la démocratie industrielle, de la co-décision à l'autogestion en passant par la cogestion, impliquent à des degrés différents la gestion participative. C'est d'ailleurs Dimitri Weiss (1978, p. 11) qui fait remarquer que beaucoup utilisent le concept de participation en tant que synonyme de «démocratie industrielle». Cela peut se comprendre, car la démocratie industrielle fait appel à une nouvelle définition des structures d'entreprise et plaide en faveur de l'accès à la prise de décision, revendications qui sont au coeur de la participation et de la cogestion, comme l'a souligné Lammers (Bélisle 1983, p. 23) :

> «La participation à la gestion, c'est la part de pouvoir et d'influence exercée par les subordonnés dans une organisation et ressentie comme légitime par eux-mêmes et par leurs supérieurs».

La participation est l'expression d'un besoin de contribuer à de meilleures décisions, d'exercer de l'influence et d'être partie prenante à l'orientation des

organisations (Éthier 1980, p. 125). Le concept de démocratie industrielle chapeaute ceux de participation et de cogestion d'où l'interdépendance entre les notions de participation et de cogestion, qui n'est pas sans créer une certaine ambiguïté.

### 3.2 Management participatif et cogestion

Les concepts de management participatif et de cogestion sont indistinctement employés comme synonymes quand ils ne donnent pas tout simplement lieu à un imbroglio terminologique. Philippe Hermel parle de la participation comme d'un terme polyédrique (Hermel 1988, p. 15). Si la cogestion implique la participation, l'inverse n'est pas forcément vrai. C'est Hélène Denis Grenier qui souligne que la cogestion est la technique la plus difficile à définir, parce qu'elle a autant de significations différentes que de promoteurs (Grenier 1992, p. 15). Il en est de même du concept de participation. Jean-Pierre Laporte affirme que ce terme est très galvaudé. On l'utilise pratiquement à toutes les sauces. Ainsi, sa signification varie de la simple transmission de l'information à la prise de décision effective en passant par différentes formes d'implication dans l'organisation de son propre travail (Laporte 1983, p. 16).

Selon le dictionnaire canadien des relations de travail, la participation à la gestion ou gestion participative est une «forme de participation des travailleurs à la vie de l'entreprise où ceux-ci ont une voie consultative ou délibérative dans la prise de

décisions. Elle peut revêtir plusieurs degrés à partir de l'information jusqu'aux décisions et s'étendre à l'une ou l'autre et même à l'ensemble des questions qui touchent l'entreprise, qu'elles soient économiques, techniques, professionnelles, sociales, etc.» (Dion 1986, p. 332). De façon générale, on distingue trois types de participation des travailleurs :

> «la participation à la propriété, la participation aux résultats et la participation à la gestion».

La définition de la participation des travailleurs à la gestion est aux yeux de Laporte celle qui fait référence directement à l'influence des travailleurs sur la prise de décision. En effet, l'auteur retient la définition formulée par Weiss «[...] l'ensemble des moyens dont disposent les travailleurs pour influencer les décisions prises par l'entreprise pour laquelle ils travaillent [...]» (Laporte 1983, p. 17). Éthier abonde aussi dans le même sens lorsqu'il affirme que la décision est un élément essentiel de l'administration et que participer c'est prendre part au pouvoir décisionnel (Éthier 1989, p. 126).

Si la décision est au coeur de la participation, on ne doit pas pour autant conclure qu'elle est la manifestation concrète de toutes les formes de participation à la gestion. Dans un modèle de participation consultative, la direction consulte les travailleurs, mais c'est elle qui a le dernier mot. Dans un autre modèle de participation, la prise de décision est conjointe; la direction et les travailleurs ont un pouvoir égal. Finalement,

dans un troisième modèle, ce sont les travailleurs qui ont le dernier mot (Laporte 1983, p. 17).

D'autres auteurs définissent la gestion participative comme étant une philosophie de gestion des entreprises visant l'établissement et le maintien d'une culture organisationnelle orientée vers une démocratisation de l'entreprise et une utilisation optimale du potentiel de chaque travailleur par la promotion et l'utilisation de leur savoir-faire en les encourageant à participer aux décisions qui les concernent par l'instauration de différents modes de participation faisant appel à des techniques et des structures particulières. La participation à l'élaboration même des structures et à la préparation des objectifs fait déjà partie de l'organisation participative (Bélisle 1983, p. 23).

On remarquera que les deux définitions susmentionnées insistent sur les décisions, et la deuxième plus particulièrement sur l'adoption de structures pertinentes. Et c'est justement le niveau décisionnel, la nature des décisions, le degré d'intervention des subordonnés dans la prise de décision qui distingueront fondamentalement un système de cogestion d'un système participatif. Comme l'affirmait Jean Courbier, la participation à la gestion n'est pas, et ne peut être la cogestion (Weiss 1978, p. 25). Cependant, nous retrouvons dans la cogestion les éléments qui sont au coeur de la participation : l'influence, l'interaction et le partage de l'information.

La cogestion est définie comme une «forme de participation des travailleurs à la vie de l'entreprise où ceux-ci, par leurs représentants, ont les mêmes droits et privilèges que les actionnaires dans la prise des décisions. La cogestion est totale ou partielle, selon qu'elle s'exerce dans toutes les fonctions de l'entreprise ou qu'elle se limite à certaines d'entre elles ...» (Weiss 1978, p. 89).

Cette forme d'organisation a connu ses heures de gloire en Europe surtout. En Amérique du Nord, certaines entreprises ont effectué quelques essais d'implantation. Si la République fédérale d'Allemagne a été l'initiatrice en matière de cogestion, elle est aussi le pays qui a étendu le plus le système (Desvignes 1977, p. 205). Aux termes de la loi du 18 mars 1976 sur la cogestion des grandes entreprises, il est prévu que, dans les grandes entreprises de plus de 2 000 salariés, les représentants des actionnaires et ceux du personnel seront en nombre égal au conseil de surveillance (Desvignes 1977, p. 206). Il y a donc deux mécanismes au niveau de l'entreprise permettant la participation des travailleurs à la gestion : le conseil d'entreprise doit donner son accord sur les principales décisions concernant le personnel avant que celles-ci deviennent opérationnelles, alors que le conseil de surveillance, sur une base paritaire, veille à la bonne marche de l'entreprise du point de vue financier (investissements, productivité, diversification, etc., (Laporte 1983, p.28). En plus de ces deux mécanismes, il y a finalement nomination d'un représentant des travailleurs, appelé directeur du travail, au bureau de direction de toute entreprise de plus de 2 000 employés, nomination qui doit

être approuvée par la majorité des membres du conseil de surveillance (Laporte 1983, p. 28). Comme l'affirme Laporte, le modèle de démocratie industrielle de ce pays (l'Allemagne) englobe deux dimensions : l'une est contractuelle et l'autre est coopérative. La dimension contractuelle s'exprime par la négociation collective qui se déroule à des niveaux régionaux et sectoriels de l'industrie. Quant à la dimension coopérative, elle se caractérise par une participation conjointe au processus de la prise de décision en offrant aux représentants des travailleurs différents degrés d'information, de consultation et de codétermination (Furstenberg, 1977 cité par Laporte 1983, p. 29).

Cependant, le modèle ne sera pas uniforme partout. Dans la plupart des pays européens, il sera adopté avec quelques variantes en ce qui concerne la participation à la décision, point que nous aborderons brièvement plus loin.

La cogestion se distingue du management participatif par le pouvoir de décision. Alors que la participation à la gestion concerne simplement «l'amont et l'aval» de la décision, la cogestion doit conduire à prendre une part active à la décision elle-même (Encyclopédie Universalis 1984, p. 671). Sur le plan de la spécificité, la jouissance d'un droit de veto marque l'apparition d'un pouvoir de cogestion (Encyclopédie Universalis 1984, p. 671). Elle entraîne par contre la co-responsabilité. Il ne semble guère possible en effet de réclamer à la fois le partage du pouvoir et la possibilité de se désolidariser

des conséquences éventuelles des décisions prises (Encyclopédie Universalis 1984, p. 671).

Malgré cette distinction, l'imbroglio terminologique persiste entre les deux concepts. Certains auteurs n'hésitent pas à introduire le thème du pouvoir dans la participation : «Participer, c'est prendre part au pouvoir; c'est avoir son mot à dire dans les décisions, dans les actions à entreprendre, dans la réalisation de ces actions» (Éthier 1977, p. 38 cité par Bélisle 1983 et Bourque 1984). Et cette participation peut se faire par la présence de représentants des travailleurs dans les organes dirigeants, d'après le modèle allemand (Weiss 1978, p. 21).

Le concept de cogestion semble d'ailleurs être interprété de façon différente dans certains pays et à des périodes différentes. Tout d'abord, il a été perçu dans le milieu italien comme un terme «lèse-syndicats» (Weiss 1978, p. 18). En effet, les centrales syndicales italiennes récusaient la cogestion institutionnelle, de type allemand, qui leur paraissait être non pas le pouvoir effectif, mais un pouvoir formel, l'illusion du pouvoir même, tandis que sa réalité resterait entre les mains des chefs d'entreprise (Weiss 1978, p. 18). C'est dans cet esprit qu'elles rejetaient toute idée de co-responsabilisation au profit de l'autonomie conflictuelle des organisations de travailleurs. Par contre, dans une interview accordée dans le cadre de sa recherche effectuée sur le marché du travail, Carmelle Benoît précise qu'il y a cogestion «pure» quand une entreprise appartient à

50 % au patron et à 50 % aux travailleurs qui la gèrent ensemble (Benoît 1982, p. 6). Mais l'auteur s'empresse d'ajouter que si quelques expériences se rapprochent de cette formule (la cogestion), d'autres en sont fort éloignées (Benoît 1982, p. 6).

Dans les entreprises québécoises auprès desquelles Carmelle Benoît a effectué son enquête, elle a trouvé certaines entreprises axées à la fois sur la gestion et la propriété. Quand la participation à la propriété et la participation à la gestion n'allaient pas de pair, on ne pouvait nécessairement parler de cogestion. C'est la situation constatée par exemple dans le cas d'une «participation individuelle» à la propriété. Par contre, note Carmelle Benoît, dans trois cas sur cinq où les travailleurs se sont donné au départ une structure de gestion, la participation à la gestion a été proportionnelle à la participation à la propriété.

Dans le choix de l'une ou l'autre forme de participation, le rôle du syndicat a été déterminant. Cependant, la vision des deux grandes centrales syndicales du Québec (CSN, FTQ) ne concordait pas. Là où, pour la FTQ, la participation financière des travailleurs doit s'accompagner d'une participation suffisamment significative pour que les travailleurs aient une influence déterminante sur les politiques de l'entreprise (Benoît 1982, p. 7), la CSN ne voyait qu'une stratégie tentant de relancer des entreprises à partir des sacrifices des travailleurs. Les formules de cogestion conduiraient à saper la combativité des travailleurs en les amenant à se préoccuper des problèmes des patrons

plutôt que de leurs propres problèmes (Benoît 1982, p. 7). Le problème que pose la cogestion aux syndicats est dans la double allégeance qu'elle entraîne, allégeance qui peut être à la source de contradictions (Benoît 1982, p. 7).

Dans le cadre de la gestion participative, la crainte des syndicats tient au fait que, si les travailleurs obtiennent de meilleures conditions de travail, le syndicat s'affaiblira graduellement dans ses rapports de force avec la direction. Ce point est capital car pour assurer le fonctionnement de la cogestion, son articulation avec les relations de travail s'impose.

Nous affirmons que la cogestion est également de la gestion participative, mais elle se distingue de la participation pure et simple par l'intensité, l'influence ou le partage du pouvoir de décision. Elle doit être recherchée au niveau des décisions prises au sein d'une organisation contrairement à l'autogestion dont les tenants croient que l'intérêt général et celui de l'entreprise s'articulent au niveau de la planification démocratique et non dans les équilibres du conseil d'administration (gestion tripartite ou cogestion) (Favre 1980, p. 89).

Comme nous l'avons indiqué au début du présent chapitre, dans les diverses modalités de gestion démocratique des entreprises, l'autogestion représentait l'extrémité du spectre de la démocratie industrielle. Quand on évoque ce modèle, il nous vient à

l'esprit le cas yougoslave assez connu et sur lequel nous ne nous étendrons pas ici. Qu'il nous suffise de rappeler que l'autogestion est la gestion d'une entreprise par les travailleurs de cette entreprise et par eux seuls, ou par leurs représentants démocratiquement élus (Favre 1980, p. 87). Pour combattre la crise des pouvoirs centralisés avec tout leur cortège de bureaucratisme, elle entreprend de mettre sur pied une décentralisation, voire des pouvoirs polycentriques (Arvon 1980, p. 115). Le modèle autogestionnaire socialiste suppose que soit abolie la propriété privée des moyens de production et d'échange (Arvon 1980, p. 115). Comme caractéristique fondamentale de l'organisation d'une entreprise autogérée, citons l'élection par les travailleurs des différents niveaux des conseils chargés de gérer l'entreprise avec l'aide de directeurs qu'ils désignent (Favre 1980, p. 89). Arvon pense que l'originalité du modèle autogestionnaire socialiste consiste dans la séparation du droit de propriété du capital et du droit de décision. Le pouvoir décisionnel qui découlait de la propriété privée des moyens de production où il puisait sa légitimité est remis entre les mains des travailleurs (Arvon 1980, pp. 116-117). Dans le cas du modèle yougoslave par exemple, le pouvoir effectif semble résider dans le conseil ouvrier, assez nombreux, et dans le comité de gestion plus restreint. Même si le comité de gestion est conçu comme un organe d'exécution du conseil ouvrier, son influence est néanmoins considérable. Soulignons également que le directeur de l'entreprise fait partie ex officio du comité de gestion, mais il n'y jouit d'aucun droit particulier, sauf du pouvoir de s'opposer à certaines décisions jugées illégales (Favre 1980, p. 99).

Cependant, nous ne devons pas perdre de vue que l'autogestion a été appliquée dans des régimes politiques centralisateurs en ce qui concerne la planification et que ce facteur a souvent freiné plutôt que favorisé l'épanouissement de ce modèle. Arvon voit dans le choix de la planification une contradiction interne. Alors que l'autogestion préconise une économie décentralisée et la diffusion à la base du pouvoir décisionnel, la planification ne peut être réalisée qu'au sommet (Arvon 1980, p. 116). La démocratie dans l'entreprise reste incertaine dans un cadre autogestionnaire dominé par un État bureaucratique et planificateur. C'est un modèle dans lequel certains analystes voient l'émergence d'une nouvelle bureaucratie qui concentre l'essentiel des pouvoirs réels derrière les apparences de l'autogestion. D'autres reconnaissent le risque technocratique du modèle notamment de la part du directeur et du comité de gestion. Mais aussi les risques d'ingérence de l'autogestion dans les compétences du directeur (Favre 1980, p. 106). L'autogestion à la manière yougoslave a abouti à une cogestion avec l'État dans les pays où elle a été implantée. Il semble que la réussite de ce modèle soit possible dans les entreprises où les travailleurs apportent l'essentiel du capital social. Quant à la version libérale, elle ne se distingue de la version socialiste que par la propriété privée des moyens de production. En gros, l'autogestion dans une entreprise de type professionnel se résumerait à la constitution de groupes de travail autonomes détenteurs de tous les pouvoirs de décision dans leur sphère d'activité.

Étant donné que l'objet de notre analyse porte essentiellement sur la structure de cogestion du Collège Saint-Alexandre, il nous faudra déterminer le niveau hiérarchique où les décisions courantes et stratégiques sont prises et quel(s) membre(s) de l'école y contribue(nt). La cogestion sera plus grande dans la mesure où le pouvoir de décision est décentralisé vers des niveaux inférieurs. Dans les cas de faible participation de certains acteurs dans le processus décisionnel, nous devrions déterminer les éléments soit organisationnels, décisionnels ou humains qui sont intervenus isolément ou conjointement pour réduire le degré de participation. Puisque la cogestion recouvre la plupart des formes de la participation, il nous faudra tenir compte des plus pertinentes pour le modèle que nous présentons ci-après.

### 3.3 Un modèle maximal de cogestion

Le principe de démocratie appliqué à l'entreprise conduirait à penser que la forme la plus forte de participation est une participation réellement démocratique, où tous les membres du personnel partagent de façon égalitaire le *pouvoir de gouverner*; on pense alors à la cogestion (Hermel 1982, p. 113). Ce partage égalitaire du pouvoir est le principe qui confère à la cogestion sa spécificité. D'ailleurs le terme lui-même véhicule cette acception, cogérer c'est décider ensemble. Dans un modèle maximal de cogestion, la participation aux décisions devrait être à la fois, pour employer la terminologie de Philippe Hermel (1982, p. 114), une participation aux *moyens* (notamment par apports

financiers : il s'agit essentiellement de la participation au capital), une participation au *processus* (actions contribuant au fonctionnement) et une participation aux *résultats* (par exemple : réception de «récompenses», de prix, de primes de résultat ou d'une partie des bénéfices). Soulignons que la participation aux moyens a toujours été associée au vrai pouvoir de décision par ceux qui soutiennent que le pouvoir de décision découle des droits de propriété.

Le modèle maximal de cogestion reposant sur un partage égalitaire du pouvoir de décision, ce partage implique alors la présence de représentants des employés aux conseils d'administration des entreprises. Les employés peuvent ainsi participer directement aux activités de gestion et à la prise de décision, au même titre que les administrateurs (Laporte 1983, p. 27). Ils sont ainsi appelés à se prononcer sur des décisions de nature différente : technologique, sociale, économique et politique. Une telle participation nécessite une consultation poussée des divers intervenants dans le processus de prise de décision et une participation intense de leur part.

Dans un tel modèle de fonctionnement collectif, la continuité des fonctions n'est pas assurée ni leur hiérarchisation, ce qui suppose une rotation des responsables et des fonctions. Il n'existe pas non plus de division sociale du travail. L'organisation du travail repose sur une définition souple des activités et le partage des responsabilités. Faut-il souligner également que les décisions courantes et stratégiques sont prises par les

mêmes instances. En outre, l'information circule à tous les paliers de l'organisation, qui de plus, dans un souci d'efficacité, veille à la formation des intervenants à la gestion économique et sociale.

Cependant, le modèle maximal est loin de refléter la réalité, compte tenu de la diversité des cadres juridiques, économiques, sociaux et politiques des organisations où il est implanté, et en raison surtout de la nature de l'activité et de la culture même de ces organisations qui lui confèrent sa spécificité. Nous présenterons pour les fins de notre analyse un modèle optimal de cogestion, quoique nous partions du point de vue que les limites des deux modèles ne sont pas totalement étanches, les éléments du modèle maximal peuvent se retrouver d'une manière plus accentuée dans le modèle optimal à cause des caractéristiques que nous venons tout juste de mentionner.

### 3.4 Un modèle optimal de cogestion

Si la cogestion, comme le management participatif, postule la participation des employés au processus de prise de décision, (traduction) elle ne signifie pas que toutes les décisions organisationnelles seront soumises à l'examen, à l'approbation ou à la sanction des employés. La gestion participative repose essentiellement sur trois catégories de décisions organisationnelles et implique une définition claire de la responsabilité de toutes les personnes visées par chacune de ces catégories (Plunkett

1991, p. 29). Sans toutefois souscrire à toutes les explications que proposent les auteurs pour les différentes catégories, ces dernières nous paraissent toutefois représentatives du système de cogestion au sein de différentes organisations. En effet, ces auteurs distinguent les «independent decisions» (décisions autonomes), les «collaborative decisions» (décisions conjointes) et, en dernier lieu, les «team/individual-empowered decisions» (les décisions déléguées à une équipe ou à une personne). Les premières sont prises par les gestionnaires, superviseurs et individus d'après les critères suivants :

- Habilitation bien définie à prendre le type de décision faisant partie de ses responsabilités
- Reconnaissance de ce pouvoir par l'organisation
- Base d'information complète permettant de prendre des décisions effectives (Plunkett 1991, p. 29).

Selon ces auteurs, «ces décisions sont au coeur du processus de prise de décision. Elles constituent les nombreuses questions quotidiennes qui ne requièrent pas de discussion ou de consensus en équipe ni d'apport d'information par cette dernière. Elles sont acceptées par tout un chacun et les personnes qui les prennent n'ont pas à s'inquiéter qu'elles puissent faire l'objet de contestation» (Plunkett 1991, p. 30).

Pour ce qui est de la deuxième catégorie de décision, elles sont prises par un gestionnaire ou un groupe de personnes qui ont reçu le pouvoir de décider sur ces questions. Toutefois, «elles ne peuvent être imposées sans les commentaires, la participation et l'avis des personnes qu'elles toucheront. Il serait imprudent pour le

décideur de ne pas rechercher de l'aide, des conseils et des idées... En sollicitant des avis, une personne n'a pas renoncé à son droit de prendre la décision finale» (Plunkett 1991, p. 30).

La décision de la dernière catégorie est prise par une équipe ou une personne habilitée à cette fin. Ces décisions ne nécessitent pas d'être approuvées ou étudiées par la gestion ou un comité directeur. Le mécanisme des aires de décision du Collège Saint-Alexandre est bien une illustration de la matrice de participation du personnel.

Comme on le voit, nous faisons reposer le premier élément de notre modèle sur la distribution du pouvoir, qui est caractérisée par la participation des acteurs de l'organisation au processus de prise de décision. Dans un tel cadre de gestion, le pouvoir de décision ne saurait être concentré dans la superstructure, mais étendu à tous les paliers du Collège.

Les caractéristiques des décisions que nous avons présentées plus haut soulèvent en réalité la question de la *nature de la participation*. Dans un modèle maximal de cogestion, la participation aux moyens et aux résultats serait privilégiée; il n'en est pas de même dans le modèle optimal que nous présentons ici où nous mettons l'accent sur la participation au processus c'est-à-dire aux actions contribuant à convertir les intrants en extrants.

La participation au processus peut prendre la forme d'une participation de *conception* qui consiste à contribuer à la détermination préalable du «produit» à réaliser, et des objectifs à atteindre; il s'agit de la participation à la conception de fond. Cette participation, qui peut prendre la forme de mise en oeuvre d'un projet ou de préparation d'un changement, est cyclique. Sollicitée lors de projets suscités par la direction qui décide de leur opportunité, elle disparaît avec la réalisation de ces projets (Laville 1988, p. 130). Elle peut s'exprimer également sous forme d'une participation à *l'organisation*, ce qui suppose par exemple la participation aux évaluations à faire, aux affectations budgétaires, au recrutement du personnel. Elle peut être une participation de *réalisation* qui consiste à contribuer à l'exécution d'un travail et à la création de la procédure à suivre pour y parvenir. La participation peut être *d'exécution;* dans ce cas elle consiste à contribuer à l'exécution d'un travail selon des méthodes et des procédures établies par d'autres. Finalement, la participation peut toucher à la *direction* ou au contrôle (Éthier 1989, p. 126).

Ce deuxième volet de notre modèle fait ressortir qu'il n'est pas nécessaire que tous les employés participent à toutes les prises de décision. De plus, les personnes concernées peuvent vouloir participer à une étape plutôt qu'à une autre et à des degrés divers comme le souligne Éthier (1989, p. 126). Par contre, la consultation est importante comme dans le cadre du modèle maximal. Comme le souligne Pierre Laurin (1971, p. 415), avant d'introduire des personnes dans le processus de décision, il est sage

d'identifier d'abord le champ de leur compétence distinctive en regard de la décision et de solliciter leur intervention sur cette base. Il existe aussi des problèmes pressants qui exigent des solutions pressantes et pour lesquels il n'y a pas lieu de convoquer des réunions. Cependant, la non participation ou consultation de certains employés peut être perçue par ces derniers comme une forme d'exclusion, tout comme certaines personnes, après avoir délégué le pouvoir de prendre des décisions à un comité ou à des personnes données, peuvent s'estimer lésées quand une décision a été prise à leur insu.

Cependant, la consultation n'est pas sans poser certaines difficultés dont l'alourdissement du processus d'action, la multiplication des réunions, des explications, des justifications, etc. (Laurin 1971, p. 408). En outre, elle entraîne comme corollaire la question de degré, de durée à la participation et de contribution à cette démarche.

Les *mécanismes de contrôle et de coordination* constituent un autre élément que nous intégrons à notre modèle. En effet, la cogestion ne se résume pas à prendre part aux décisions, mais à participer à leur mise en oeuvre; elle implique une co-responsabilité avec tout ce que cela comporte de suivi et de contrôle. Dans le cas du Collège Saint-Alexandre où dominent des professionnels, les *mécanismes de contrôle et de coordination* sont censés être nombreux. Plus certaines composantes d'une organisation jouissent d'une très grande autonomie, plus les mécanismes de coordination sont censés être complexes et ont tendance à se multiplier. On peut s'attendre dans ce

cas à une grande circulation de notes de services, de rapports et à des réunions fréquentes.

Dans le modèle maximal de cogestion tout comme dans le modèle optimal que nous utiliserons pour les fins de la présente étude, les structures démocratiques doivent s'appuyer sur l'élection des responsables, sur le rôle dominant des assemblées générales d'information et de consultation, sur l'organisation du travail en équipe, sur la rotation des responsables. Bref, le mécanisme de cogestion doit s'insérer dans une nouvelle culture organisationnelle et un climat organisationnel marqué par la coopération, le respect mutuel, la confiance et non par des rapports conflictuels. Cependant, la cogestion optimale est loin de signifier l'harmonie totale, l'inexistence d'insatisfaction. Comme dans tout système où l'on est appelé à voter sur des questions importantes, les parties qui n'ont pas vu leur idée acceptée peuvent ressentir le rejet comme une défaite personnelle. C'est là un produit du fonctionnement collectif : plus on participe, plus on est informé, plus on s'exprime et plus on découvre la différence (Saintsaulnieu et al. 1983, p. 217). C'est sans doute à cause de sa capacité à diagnostiquer rapidement certains dysfonctionnements organisationnels, produits de cette structure même, et de les corriger également, que ce modèle peut susciter une grande adhésion de la part des personnes concernées dans les milieux organisationnels où il est implanté.

Par ailleurs, certains acteurs peuvent avoir l'impression d'évoluer dans un système qui n'a de cogestion que le nom, parce qu'ils n'arrivent pas à faire primer leur point de vue. Pour d'autres, la cogestion peut avoir été conçue par une catégorie de gens donnée, soucieuse avant tout de ses intérêts. Se sentant ainsi écartés de la sphère de prise de décision, ils peuvent soit se replier sur eux-mêmes soit rechercher des moyens pour accroître leur influence au sein de l'organisation. Bien souvent, c'est la deuxième stratégie qui est adoptée. *L'influence exercée et l'influence souhaitée* constituent un autre élément que nous intégrons à notre modèle. Il permet de diagnostiquer très tôt des sources possibles de malaise, de perturbation et d'inefficacité.

Finalement, pour assurer le maintien de cette structure, le *climat* à l'intérieur de l'organisation doit être humain et chaleureux. Sans un tel climat, les employés ne peuvent fournir à un rythme soutenu l'effort important que nécessite la cogestion de leur part.

Nous présentons ci-après diverses cibles organisationnelles ainsi que leurs caractéristiques dans une structure organisationnelle de cogestion.

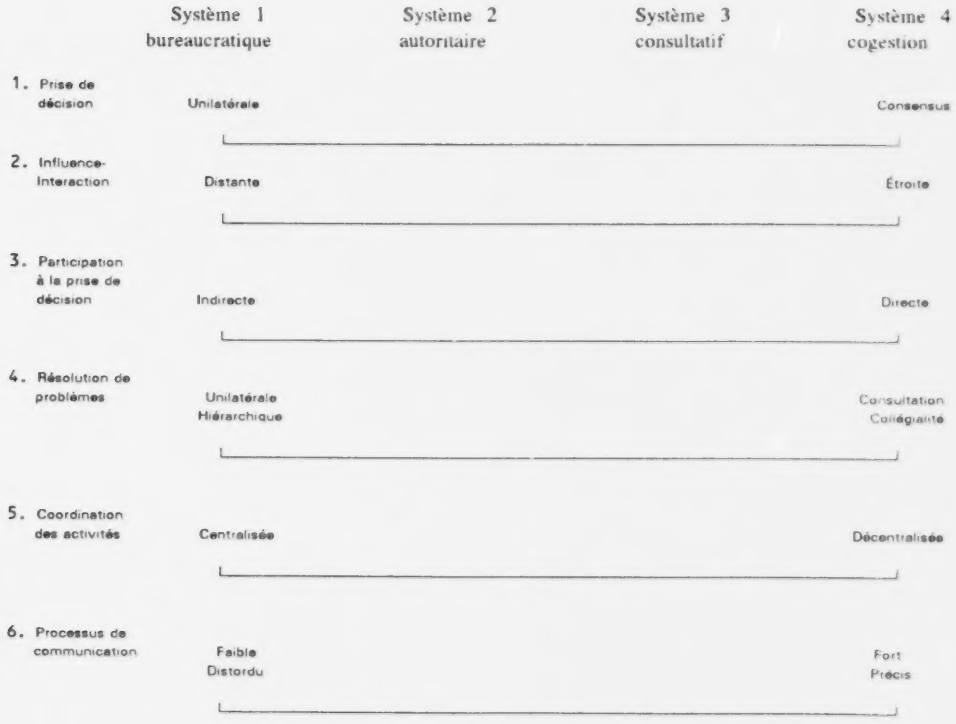
### 3.5 Cibles organisationnelles d'une structure de cogestion

| Cibles organisationnelles d'un modèle de cogestion | Dans une structure organisationnelle de cogestion..... |
|---|---|
| le POUVOIR | est distribué à tous les paliers de l'organisation |
| la PARTICIPATION | peut prendre la forme d'une participation de conception, d'une participation à l'organisation, d'une participation de réalisation ou d'une participation d'exécution et de contrôle |
| la CONSULTATION | des parties prenantes aux décisions intervient à toutes les étapes du processus décisionnel |
| les MÉCANISMES DE CONTRÔLE ET DE COORDINATION | sont nécessaires pour assurer le suivi et le contrôle des décisions mises en oeuvre et l'interfonctionnement harmonieux des diverses composantes de l'organisation |
| la DÉSIGNATION DE RESPONSABLES ET DE FONCTIONS | se fait par élection et il est prévu un mécanisme de rotation des postes et de leurs titulaires |
| la CULTURE ORGANISATIONNELLE | est marquée par la collaboration, le respect mutuel et la confiance |
| l'INFLUENCE | sur les prises de décision est surtout recherchée dans les affaires qui touchent de près les acteurs et moins sur les questions d'intérêt général |

À la lumière des dimensions que nous avons fait ressortir jusqu'ici dans notre modèle et des caractéristiques d'une structure organisationnelle de cogestion, nous pouvons situer la cogestion par rapport à un continuum de types de systèmes de la façon suivante :

**FIGURE A**

**Continuum de types de systèmes**



Voici sur une forme schématique les principaux éléments du modèle de cogestion dont nous nous inspirerons pour entamer la démarche d'évaluation de la structure organisationnelle du Collège Saint-Alexandre.

### 3.6 Présentation schématique du modèle optimal de cogestion

Éléments liés à la prise de décision

- orientation ou politique générale du collège
- planification et gestion budgétaire
- organisation du travail
- recrutement du personnel
- évaluation du personnel
- désignation de responsables et de fonctions
- élaboration de nouveaux projets

Éléments liés à l'influence exercée ou recherchée

- orientation ou politique générale du collège
- planification et gestion budgétaire
- organisation du travail
- recrutement du personnel
- évaluation du personnel
- désignation de responsables et de fonctions
- élaboration de nouveaux projets

Éléments liés aux formes de participation à la prise de décision

- réunions
- représentation syndicale
- conversations personnelles
- conversations informelles

Éléments liés aux mécanismes de résolution de problèmes

- rencontre individuelle ou de groupe
- communication écrite
- formation de comité
- négociation avec le syndicat
- consultation externe

Éléments liés aux mécanismes des activités

- papier (formulaires, notes de service)
- supervision
- comités
- rôles intégrateurs

Éléments liés aux communications internes

- journal
- bulletin
- réunion
- rencontres informelles

Comme nous cherchons à évaluer la structure du Collège Saint-Alexandre sur le plan de l'efficacité, on ne saurait négliger des variables humaines comme le comportement, les attitudes, les relations interpersonnelles et le climat organisationnel qui sont reconnues comme des variables influant sur l'efficacité. Nous ferons appel au modèle présenté par Brunet et al. (1991, p. 47 à 52) à ce chapitre. Ce modèle comprend quatre volets dont l'un touche aux comportements et aux attitudes des employés, le deuxième aux processus de l'organisation, le troisième à son système de ressources et le quatrième à la réalisation de ses objectifs organisationnels. Nous combinerons les modèles susmentionnés à l'exception du modèle d'évaluation des processus de l'organisation que nous examinerons de façon distincte à partir de notre modèle optimal de cogestion.

Le modèle d'évaluation des comportements et des attitudes est celui qui nous intéresse le plus pour la mesure de l'efficacité. L'évaluation de l'efficacité selon ce modèle est axée sur les dimensions suivantes : la satisfaction au travail des employés,

l'absence de tension et de conflit entre divers sous-groupes, le taux d'absentéisme et de roulement, l'implication psychologique ainsi que les relations interpersonnelles. Nous ajoutons à ces dimensions le sentiment d'appartenance et le soutien de la hiérarchie. Dans l'évaluation des comportements et des attitudes, nous ferons une large place à la perception qu'a le personnel du Collège du climat de son milieu de travail. En effet, les caractéristiques organisationnelles n'influencent qu'indirectement le comportement des individus dans l'organisation; c'est plutôt la perception qu'ils ont de ces caractéristiques qui agit sur leurs comportements (Costello et Zalkind, 1963 : voir Gordon, 1983, cité par Brunet et al. p. 93). C'est seulement à travers les perceptions que les relations entre les variables causales et les variables dépendantes (satisfaction, absentéisme, productivité) peuvent être comprises (Brunet et al. 1991, p.97).

Le deuxième modèle d'évaluation de l'efficacité a trait à l'évaluation du système de ressources. Ce modèle détermine l'efficacité d'une organisation en fonction de sa capacité à obtenir les ressources nécessaires à son bon fonctionnement. L'attention est portée sur les intrants plus que sur les extrants, ceux-ci étant de deux sortes : économiques et techniques pour permettre au système de se développer et de se faire des réserves.

Le troisième modèle que nous faisons intervenir est celui d'évaluation de l'atteinte des objectifs organisationnels. Les difficultés que pose ce modèle sont liées à la

définition des buts et des objectifs de l'organisation, ses buts véritables et ses buts officiels entre autres et à la façon de mesurer l'atteinte des objectifs. Doit-elle se faire par exemple en évaluant le rendement des employés ou celui des supérieurs ou par l'analyse des dossiers? (Brunet et al. 1991, p.51).

Tous ces modèles comportent des lacunes, sur lesquelles nous reviendrons dans l'interprétation des résultats que nous aurons obtenus. Ce fait doit nous inciter à la prudence lorsqu'il s'agira pour nous de déduire d'éventuelles relations de cause à effet.

Voici sous forme résumée les divers modèles d'évaluation de l'efficacité (extraits en grande partie de Brunet et al.) dont nous nous servirons :

## 3.7 Présentation schématique du modèle d'évaluation de l'efficacité

Éléments d'évaluation des comportements et attitudes

- satisfaction au travail
- absence de tension et de conflits
- implication psychologique
- taux de roulement
- absentéisme
- relations interpersonnelles

Éléments d'évaluation du système de ressources

- intrants économiques
- intrants techniques

Éléments d'évaluation de l'atteinte des objectifs de l'organisation

- objectifs de rendement
- objectifs économiques
- bien-être des employés

Éléments d'évaluation du climat organisationnel

- collaboration
- apathie
- hostilité
- confiance

# 4. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE POUR L'ÉVALUATION

## 4.1 Étude de la documentation

Au stade de la planification du projet nous avons examiné la documentation, les textes et les données disponibles au Collège qui étaient en rapport avec notre problématique. Cet examen commencé en janvier 1993 devait nous permettre de mieux connaître la structure organisationnelle du Collège et de définir la portée du projet. Parallèlement à l'examen des procès-verbaux, à l'analyse des sondages et des études préparatoires de mise en oeuvre du projet de gestion participative au Collège et des rapports annuels de l'établissement, nous avons entrepris des recherches dans la littérature managériale pour élaborer le cadre conceptuel sur lequel allait reposer notre évaluation. Nous n'avons pas limité notre champ d'analyse de la documentation à la gestion uniquement; nous avons étendu nos recherches, dans un degré moindre il est vrai, au domaine de l'enseignement. Certains projets d'intervention déjà menés à bien à l'ENAP et qui touchaient jusqu'à un certain point à notre étude, nous ont été également fort utiles. Outre l'étude de documents, nous avons mis à profit d'autres méthodes d'obtention d'information que nous présentons ci-après.

## 4.2 Entrevues semi-dirigées

Nous avons jugé nécessaire d'entreprendre des entrevues semi-dirigées pour compléter notre analyse documentaire et orienter notre recherche en vue de la préparation d'un questionnaire et d'une démarche d'analyse.

Nous avons mené en octobre 1993 des entrevues semi-dirigées avec huit personnes dont trois professeurs, le coordonnateur des services pédagogiques, le président de la Corporation, un représentant du personnel de soutien, le président de l'Association des parents et le président de l'Amicale des anciens. Cette répartition du personnel pour les entretiens devait nous permettre d'obtenir une perspective équilibrée de la situation organisationnelle du Collège.

Les entrevues se sont déroulées individuellement et ont duré en moyenne entre 30 et 45 minutes. Les entrevues avec les personnes oeuvrant au Collège ont eu lieu le même jour. On trouvera à l'annexe E la liste des personnes interrogées.

Chaque entrevue, sauf une, a fait l'objet d'un enregistrement sonore pour des fins d'analyse. Les participants choisis avaient accepté de bon gré de nous offrir leur collaboration.

## 4.3 Le questionnaire

Le questionnaire, construit à partir des éléments du modèle de cogestion, décrit au troisième chapitre, a été remis au début de mars 1994 au directeur du Collège. Les répondants devaient insérer leurs réponses dans l'enveloppe pré-adressée qui accompagnait le questionnaire. Le directeur du Collège se chargea de distribuer le questionnaire et de recueillir les réponses. Dans le questionnaire (voir copie à l'annexe), étaient énoncés le mandat et les objectifs de l'étude, puis on rappelait au répondant que ses réponses ne serviraient strictement qu'aux fins de l'étude et qu'elles seraient traitées de la manière la plus confidentielle possible.

Le questionnaire comprend 25 questions en rapport avec les principaux éléments de notre modèle. On conviendra qu'un tel questionnaire est loin d'être exhaustif. On risquait de se perdre si le questionnaire était trop long. On voulait surtout éviter de décourager les répondants et, par conséquent, d'obtenir un taux de réponse faible. Bordeleau et al. (1982, p. 61) soulignent que le défi majeur, lors de l'élaboration d'un questionnaire, consiste à fabriquer un instrument à la fois complet, riche en information, facile à répondre et d'un temps limite d'administration.

Avant de rédiger le questionnaire sous sa forme définitive, nous l'avons soumis à une expérimentation auprès de quatre personnes du Collège dont deux professeurs, un

membre du personnel de soutien et un membre du personnel non enseignant. Les suggestions de ces personnes ont été fort utiles et nous en avons tenu compte dans la version finale du questionnaire.

Nous avons obtenu des réponses à 42 questionnaires sur les 83 distribués, soit un taux de réponse de 50,6 %. Nous jugeons ce taux de réponse satisfaisant pour nous permettre de tirer des conclusions acceptables, mais toutefois prudentes, au regard de la problématique à l'étude.

### 4.4 Critères de choix de l'échantillon

Étant donné que l'effectif en personnel du Collège n'est pas élevé, nous avions jugé qu'il n'était pas nécessaire de recourir à un échantillon aléatoire. De toute façon, un échantillon aléatoire aurait pu ne pas être représentatif de la population du Collège, et limiter jusqu'à un certain point la validité de nos données.

### 4.5 Collecte de données

Les données sur lesquelles repose notre analyse proviennent de trois sources : l'analyse documentaire, les entrevues semi-dirigées et le questionnaire. Elles ont été recueillies entre janvier 1993 et juin 1994. Cependant, nous devons souligner que

l'analyse documentaire a été entamée dès le début de la rédaction de notre projet d'intervention et qu'elle s'est poursuivie tout au long du déroulement de notre projet. Quant aux entrevues semi-dirigées, une fois retranscrites, nous les avons analysées et nous en avons retenu les renseignements pertinents. Par ailleurs, le questionnaire est l'instrument principal qui nous a permis de recueillir les données les plus importantes pour les fins de notre analyse.

## 4.6 Démarche d'évaluation

Rappelons tout d'abord qu'il n'existe pas de démarche standard d'évaluation des structures organisationnelles, sans doute à cause de l'hetérogénéité des structures, des aspects que l'on veut évaluer et compte tenu du fait qu'une structure est aussi une question de perception. On comprendra dès lors la raison d'être de l'approche que nous avons retenue.

Force est de reconnaître cependant qu'il est de pratique courante de faire appel aux critères de centralisation, de formalisation et de spécialisation pour mesurer une structure.

Par centralisation, nous entendons l'envergure du contrôle de la direction, le ratio travailleur-superviseur, le nombre direct de ces derniers, l'autonomie dont jouit le personnel, la hiérarchie d'autorité, de contrôle, le nombre de paliers verticaux, le degré de participation du personnel dans les prises de décision.

Quant à la formalisation, elle renvoie à la définition officielle des rôles, à la codification des postes, à leurs caractéristiques, à l'établissement de règles et de procédures organisationnelles.

La spécialisation en fin de compte porte sur la diversification fonctionnelle, le nombre des fonctions, le nombre de titres de poste et la division du travail.

Certes, aucune organisation ne saurait exister sans un certain degré de formalisation et de spécialisation. Quoique les organisations se distinguent selon l'importance de ces deux dimensions, c'est surtout le degré de centralisation qui leur confère leurs caractéristiques propres. Le concept de centralisation est donc au coeur de toute mesure de structure, vu qu'il désigne le point où se concentre l'autorité pour prendre les décisions qui influent sur toute l'organisation.

La structure qui fait l'objet de notre évaluation étant déjà marquée par une participation commune à la prise de décision, il s'agit pour nous de déterminer jusqu'à quel point cette structure est décentralisée et quel effet cette décentralisation a pu avoir sur le mode de fonctionnement du Collège. L'hypothèse qui pourrait être formulée à ce stade est la suivante :

> «Plus le degré et la hiérarchie de contrôle, d'autorité et le nombre de superviseurs, de paliers verticaux sont élevés dans une organisation, moins l'autonomie et la participation du personnel à la prise de décision sont grandes et plus la structure de l'organisation tend à être rigide et inefficace».

Nous retenons trois groupes de variables qui permettent de regrouper les éléments susmentionnés ainsi que ceux de notre modèle de cogestion, et de bâtir un cadre d'interprétation des résultats de notre sondage. Nous qualifions la première variable d'organisationnelle, la deuxième de décisionnelle et la troisième de variable humaine.

Le tableau suivant constitue la grille de notre méthode d'évaluation.

**Tableau 1**

**Grille d'évaluation de la structure de fonctionnement du Collège Saint-Alexandre**

**Les variables organisationnelle, décisionnelle, humaine et leurs indicateurs**

| Variable organisationnelle | Variable décisionnelle | Variable humaine |
|---|---|---|
| Les tâches | La localisation du pouvoir de décision | La motivation à participer |
| L'autonomie | La participation à la prise de décision | Les rapports participation-satisfaction et productivité |
| La hiérarchie d'autorité | Les étapes de la prise de décision | |
| La hiérarchie de contrôle | La nature des décisions | |
| Le nombre de paliers verticaux | La consultation | |
| Le nombre de superviseurs directs | La résolution de problèmes | |
| Les mécanismes d'intégration et de coordination | Le processus de communication | |

À partir de cette grille, nous dégageons les questions suivantes qui serviront plus précisément à l'évaluation de la structure et du fonctionnement du Collège.

### 4.6.1 Les questions d'évaluation

Les questions qui suivent visent à évaluer le fonctionnement démocratique du Collège, c'est-à-dire le degré de participation de ses acteurs à sa gestion, ainsi que leur satisfaction au travail et le climat organisationnel qui règne au sein de l'établissement.

1. Répartition des tâches et autonomie. Dans la mesure où la cogestion vise à faire appel à la participation de tous les membres du personnel dans la gestion de l'organisation, selon quels critères sont réparties les tâches des membres du personnel et de quel degré d'autonomie disposent-ils dans l'exécution de leurs fonctions?

2. Mécanismes d'intégration. Compte tenu que dans une structure de cogestion les diverses composantes de l'organisation jouissent en principe d'une grande autonomie décisionnelle en raison de leur différenciation élevée, quel(s) mécanisme(s) privilégie le Collège pour assurer l'intégration entre ses diverses composantes et jusqu'à quel point est-il ou sont-ils efficace(s)?

3. Processus de communication. Vu l'importance des communications dans le processus décisionnel, quel est le degré de pertinence des mécanismes en place pour assurer une bonne qualité d'information entre la gestion, les professionnels et le personnel de soutien du Collège?

4. Prise de décision, consultation et information. Quant à la consultation et à l'information, l'une ou l'autre de ces formes de participation à la prise de décision peut conférer à la structure sa spécificité (engagement accru du personnel ou non); quelle forme de participation et d'influence les acteurs de l'organisation recherchent-ils particulièrement?

Cette variable organisationnelle est au coeur de la cogestion. C'est en fait le véritable indicateur d'un partage égalitaire du pouvoir dans une telle structure. Peut-on dire que les diverses composantes de la structure participent de façon égalitaire au processus de prise de décision sur les questions intéressant le Collège ou aux prises de décision qui touchent particulièrement leur sphère d'activité?

5. Participation. Dans la mesure où la participation est l'un des moyens d'influence et d'interaction, jusqu'à quel point est-elle mise à contribution par le personnel?

6. Résolution de problèmes. La cogestion visait en grande partie à permettre que les niveaux organisationnels touchés par un problème soient ceux investis du pouvoir de le résoudre. Quelle appréciation peut-on faire des mécanismes qui sont en place au Collège pour la réalisation de cet objectif?

7. Climat organisationnel. Quel est l'apport de la structure au chapitre du climat organisationnel?

Les indicateurs susmentionnés qui servent à évaluer jusqu'à quel point une structure est décentralisée offrent l'avantage d'être opérationnels.

Dans un premier temps, nous examinerons la forme ou la configuration de la structure du Collège en ayant recours non seulement à des indicateurs tels que la hiérarchie de contrôle, la hiérarchie d'autorité et le nombre de paliers verticaux, mais aussi à une variable comme la formalisation qui renvoie à l'existence de documents écrits, de règles et de procédures. Nous tâcherons ensuite de mesurer la cogestion à travers l'étendue de la participation des employés dans les décisions qui influent sur l'organisation dans son ensemble et sur l'implication des supérieurs dans les décisions relatives à leurs fonctions. C'est sur ce dernier volet que s'articulera l'essentiel de notre démarche d'évaluation.

## 4.7 Mode de traitement des données

Les réponses à notre questionnaire nous ont été remises vers le début de mai 1994. Nous avons fait traiter les réponses par ordinateur, et vers le début de juin nous avions déjà en main les résultats que nous avons tôt fait de ventiler.

## 4.8 Limites de notre étude

Les limites de notre étude sont tout d'abord liées à celles du cadre conceptuel que nous avons bâti, lequel repose essentiellement sur la cogestion. Ce concept est d'abord appliqué dans les entreprises comme tant d'autres concepts de gestion et suscite beaucoup d'intérêt chez les cadres d'entreprises vu qu'il constitue une évolution par rapport au mode bureaucratique de fonctionnement. Cependant, il n'a pas encore donné lieu à un effort de théorisation, peut-être en raison même des changements et de la diversité que connaissent les cadres juridiques et les relations de travail qui lui servent de fondement. Un autre élément qui n'est pas sans exercer une certaine incidence sur la difficulté de théorisation de la cogestion ou même de sa délimitation réside dans l'interchangeabilité de ce concept avec ceux de participation, gestion participative, co-décision, co-détermination, cercle de qualité, responsabilisation. Beaucoup de nouveaux courants en gestion qui insistent sur la délégation de responsabilité accrue aux employés dans leur sphère de compétence et encourage même leurs initiatives, sont baptisés, à tort,

cogestion. C'est peut-être à la suite de maintes recherches empiriques que l'on pourra voir s'établir une théorie valable de la cogestion. Doit-on rappeler aussi qu'en empruntant un concept, une théorie, on emprunte également le cadre dans lequel il a pris naissance. La cogestion a vu le jour en Allemagne et a surtout servi de modèle d'organisation dans les entreprises industrielles. Ces considérations nous ont porté à ne retenir de la cogestion que les éléments qui s'appliquaient à notre problématique et au contexte organisationnel qui nous intéresse. Par ailleurs, nous avons fait ressortir plus loin que le concept même d'efficacité dans les organisations soulève des difficultés d'analyse et qu'en fin de compte l'important était bien de le définir, tout comme la cogestion, par rapport à l'objectif visé.

Quant à notre démarche, nous reconnaissons qu'elle comporte des limites qui découlent même de l'instrument de collecte de données que nous avons retenu.

Tout d'abord, les entrevues semi-dirigées auxquelles nous avons eu recours se prêtent mal à une analyse quantitative, et leur interprétation exige des techniques appropriées comme l'analyse de contenu ou l'analyse contextuelle (Rezsohazy, 1976, p. 59). Pour ce type de collecte de données, l'échantillon que nous avons retenu n'est pas statistiquement représentatif de la population du Collège, les personnes choisies ne constituaient seulement que des informateurs privilégiés.

En ce qui a trait au questionnaire, on n'est jamais trop sûr que les répondants ont compris les questions de la même façon et que leurs réponses reflètent exactement le fond de leur pensée.

Nous avons traité de ces limites pour bien faire ressortir que les résultats de notre analyse ont une portée réduite et qu'ils ne peuvent en aucun cas être généralisés.

## 4.9 Calendrier de réalisation du projet

La réalisation de notre projet s'est déroulée de janvier 1993 à décembre 1994. Le tableau ci-dessous montre les étapes du déroulement de chacune des phases du projet.

**Tableau 2**

**Calendrier de réalisation du projet**

| Activités | Date d'achèvement |
|---|---|
| . Rencontre avec le directeur du Collège<br>. Définition de la problématique | Janvier 1993 |
| . Présentation de la version préliminaire du projet d'intervention au directeur du Collège | Février 1993 |
| . Dépôt du projet d'intervention à l'ENAP | Mars 1993 |
| . Recherche documentaire<br>. Élaboration du cadre conceptuel<br>. Consultations avec le directeur de projet<br>. Élaboration du modèle d'évaluation | Avril-juillet 1993 |
| . Entrevues semi-dirigées en vue du raffinement du modèle d'évaluation et de la préparation du questionnaire | Octobre 1993 |
| . Transcription et analyse des entrevues | Novembre 1993 |
| . Préparation du questionnaire<br>. Correction du questionnaire<br>. Pré-test du questionnaire | Janvier-mars 1994 |
| . Envoi du questionnaire | Avril 1994 |
| . Retour des questionnaires remplis | Mai 1994 |
| . Traitement des données<br>. Ventilation des données<br>. Présentation d'un sommaire des résultats au directeur du Collège | Juin 1994 |
| . Présentation des résultats bruts à l'Assemblée générale interne (AGI) du Collège | Octobre 1994 |
| . Dépôt du rapport final | Décembre 1994 |

# 5. ANALYSE DES DONNÉES

## 5.1 Description de l'échantillon

La population cible choisie pour notre étude se compose de l'ensemble du personnel enseignant, non enseignant (PNE), de soutien et de direction. Ce nombre représente au total 83 personnes réparties comme suit : 46 enseignants (à temps plein), 30 employés de soutien, 4 professionnels non enseignants et 3 membres de la direction, travaillant tous au Collège.

Comme nous l'avons déjà indiqué, nous avons obtenu un taux de réponse de 50,6 % à notre questionnaire. Le tableau à la page suivante montre la répartition des répondants par statut et ancienneté. À noter que nous n'avons pas inclus la répartition par degré compte tenu que les réponses obtenues sur ce point ne sont pas significatives.

**Tableau 3**

**Répartition des répondants**

| Statut | Nombre | Pourcentage |
|---|---|---|
| Enseignant | 26 | 61,9 % |
| Direction | 2 | 4,8 % |
| Soutien | 12 | 28,6 % |
| PNE | 2 | 4,8 % |
| Total | 42 | 100 % |

| Ancienneté | Nombre | Pourcentage |
|---|---|---|
| 1 à 5 ans | 12 | 28,6 % |
| 6 à 10 ans | 11 | 26,2 % |
| 11 ans | 19 | 45,2 % |
| Total | 42 | 100 % |

Nous faisons remarquer que 71,4 % de nos répondants ont connu l'ancienne structure de fonctionnement du système, comparativement à 28,6 % qui sont arrivés au Collège au moment de la mise en oeuvre de la nouvelle structure. Les premiers sont donc en mesure de mieux juger de l'ampleur des changements. Le poids des anciens est suffisamment lourd dans l'échantillon pour considérer qu'il est constitué d'informateurs fiables.

En général, nous utiliserons les résultats par statut dans leur ensemble; nous procéderons à une segmentation par enseignant et personnel de soutien s'il se présente des cas où nous devrions raffiner l'analyse.

## 5.2 Analyse et interprétation des résultats

Pour l'analyse des résultats, nous avons formulé un certain nombre de questions, comme nous l'avons indiqué à 4.6, d'après la grille d'évaluation déjà présentée. Nous procéderons à l'analyse par question.

### 5.2.1 Répartition des tâches et autonomie décisionnelle

Question 1.- Dans la mesure où la cogestion vise à faire appel à la participation de tous les membres du personnel dans la gestion de l'organisation, selon quels critères sont réparties les tâches des membres du personnel et de quel degré d'autonomie disposent-ils dans l'exécution de leurs fonctions?

Les fonctions au sein du Collège Saint-Alexandre sont celles qui sont propres à tout organisme d'enseignement. Ce sont les fonctions d'enseignement proprement dites, les fonctions administratives, de gestion financière, et les fonctions de soutien. Les premières relèvent des professionnels enseignants, le pivot du Collège, qui sont répartis en degrés, comme on l'a vu dans la présentation de la structure organisationnelle du Collège. Rappelons que le comité de degré est composé des enseignants qui dispensent des cours aux élèves dudit degré. Les fonctions que doit accomplir le personnel du Collège sont celles prévues dans leur description de tâches et, dans le cas des

professeurs, elles sont régies par la convention collective des enseignants. Ce qu'il est intéressant de chercher à connaître, c'est l'autonomie dont dispose le personnel du Collège dans la planification et la prise de décision dans son travail. En ce qui concerne ce dernier point, nous incluons les cadres.

À la cinquième question de notre questionnaire portant sur le fonctionnement du Collège, nous avons obtenu les réponses indiquées dans le tableau suivant.

**Tableau 4**

**Fonctionnement du Collège**

| **Dans le fonctionnement actuel du Collège...** | Cadres | Coordonnateurs de degré | Comités de degré | Soutien |
|---|---|---|---|---|
| on laisse trop d'autonomie décisionnelle | 12,5 % | -- | 22 % | 2,9 % |
| on laisse assez d'autonomie décisionnelle | 60 % | 87,8 % | 68,3 % | 70,6 % |
| on ne laisse pas assez d'autonomie décisionnelle | 27,5 % | 12,2 % | 9,7 % | 26,5 % |

On remarquera que le comité de degré qui regroupe les enseignants jouit d'une grande autonomie décisionnelle dans la planification de son travail. Il est important de

soulever cette question de l'autonomie décisionnelle au niveau des fonctions de l'enseignant car elle constitue le fondement même de la participation dans la perspective de ces professionnels. La satisfaction exprimée à cet égard, les répondants jugeant à 68,3 % que les comités de degré disposent d'une autonomie professionnelle suffisante, prend toute son importance quand on sait que, par le passé, certains membres du personnel enseignant ont toujours véhiculé l'idée que ceux qui vivent les décisions doivent les prendre, du moins en ce qui concerne leurs rapports avec les élèves. C'est d'ailleurs l'une des caractéristiques qu'a apportées la cogestion, c'est-à-dire la non-hétérogénéité d'un degré à l'autre.

Ce qu'il est important de retenir, c'est que l'organisation du travail répond moins à un besoin de contrôle hiérarchique qu'à un besoin d'harmonisation entre les divers degrés pour la réalisation des objectifs du Collège, comme en témoignent la structure aux paliers verticaux très réduits illustrée à l'organigramme C et aussi la large autonomie, 87 %, dont disposent les coordonnateurs de degré pour bien s'acquitter de leur rôle. Au lieu d'avoir un directeur qui décide pour l'ensemble des activités du Collège, les fonctions par rapport au fonctionnement de la «vie estudiantine» sont réparties entre le conseil de coordonnateurs de degré, les comités de degré, les comités de matière et le coordonnateur de services pédagogiques. La représentation de la structure du Collège sous forme de secteurs imbriqués les uns dans les autres traduit également sa simplicité.

Qu'en est-il cependant de l'autonomie décisionnelle du personnel de soutien? Nous remarquons que 70,6 % des répondants estiment que les membres du personnel de soutien jouissent d'autonomie décisionnelle. Il est significatif de noter que 41,7 % de ce groupe, soit 5 personnes sur les 12 répondants, ont indiqué qu'elles ne disposaient pas d'autonomie suffisante. C'est sans doute là une évolution, compte tenu que ce groupe voyait d'un bon oeil l'interaction directe avec la direction. Maintenant, avec la constitution de sa propre assemblée générale interne, son autonomie ne peut aller qu'en s'élargissant.

On constate en fait que les diverses unités organisationnelles du Collège Saint-Alexandre continuent de jouir de l'autonomie décisionnelle réclamée lors de la mise en oeuvre de la nouvelle structure, que chaque unité est directement responsable des résultats prévus dans sa sphère de compétence et qu'il n'existe pas divers paliers chargés d'assurer le contrôle de la réalisation des objectifs. Déjà à ce niveau, ce genre d'autonomie décisionnelle développe des habitudes culturelles qui diffèrent de celles de l'organisation hiérarchique où le contrôle et toutes les décisions sont prises au sommet.

Par contre, les cadres recueillent le pourcentage le moins élevé, parmi les trois autres catégories susmentionnées, en matière d'autonomie décisionnelle. En effet, 60 % des répondants jugent qu'on leur laisse assez d'autonomie décisionnelle et 27,5 % estiment qu'on ne leur laisse pas assez d'autonomie décisionnelle. Pour ce qui est du

manque d'autonomie décisionnelle, ils viennent donc en tête de liste et sont suivis de près par le personnel de soutien à 26,5%.

Si les résultats montrent qu'aucun parmi les quatre groupes retenus ne disposent de trop d'autonomie décisionnelle, on doit convenir que les coordonnateurs de degré sont les plus satisfaits de la marge d'autonomie dont ils disposent, et qu'ils dépassent de loin le groupe des cadres. À notre avis, l'autonomie des coordonnateurs de degré ne peut être poussée plus loin sous peine d'entraîner des malaises et peut-être même des dysfonctions. Il y aurait lieu d'accroître de préférence la marge de manoeuvre des cadres pour préserver un équilibre dans le partage des responsabilités au Collège. Cette recherche de l'équilibre commande également que cette autonomie soit portée à un niveau satisfaisant par rapport à celui des coordonnateurs de degré et du personnel de soutien.

Si l'on revient au groupe du personnel enseignant, qui est au centre des activités du Collège, sa structure est typiquement celle de l'organisation professionnelle décrite par Henry Mintzberg. Ces structures (d'organisations professionnelles) reposent, pour fonctionner, sur les qualifications et le savoir de leurs opérateurs professionnels (Mintzberg 1990, p. 256). D'après Mintzberg (1990, p. 257), la plus grande partie de la coordination nécessaire est réalisée par la standardisation des qualifications et du savoir - en effet, chacun sait exactement ce qu'il peut attendre des autres, parce qu'il l'a appris. Il va sans dire que, dans un tel milieu, les mécanismes d'intégration sont appelés à jouer

un grand rôle, vu la différenciation élevée des unités organisationnelles. C'est ce que nous allons examiner dans la partie suivante.

### 5.2.2 Mécanismes d'intégration

Question 2.- Compte tenu que, dans une structure de cogestion, les diverses composantes de l'organisation jouissent en principe d'une grande autonomie décisionnelle en raison de leur différenciation élevée, quel(s) mécanisme(s) privilégie le Collège pour assurer l'intégration entre ses diverses composantes et jusqu'à quel point est-il ou sont-ils efficace(s)?

Par mécanismes d'intégration, on entend les divers instruments que la gestion emploie pour assurer la coordination dans l'exécution des fonctions des diverses composantes de l'organisation. Ces mécanismes sont en général constitués de notes de service et de rapports; il peut s'agir également de réunions d'information, de comités et de rencontres informelles. En fait, une structure décentralisée entraîne, comme on l'a indiqué dans notre cadre conceptuel, une coordination plus élevée. En effet, il faut un temps plus grand de concertation, de discussion, de recherche de consensus sur des questions qui, dans une structure bureaucratique centralisée, peuvent être résolues plus rapidement. C'est la raison pour laquelle bien des auteurs soulignent le danger de la

consultation. En fait, la cogestion exige même que les participants puissent consacrer de leur temps aux réunions et rencontres informelles.

Le personnel du Collège juge du degré de suffisance de ces mécanismes dans les proportions indiquées au tableau ci-après.

**Tableau 5**

**Degré de suffisance des mécanismes d'intégration**

| **Mécanismes** | Largement insuffisants-es | plutôt insuffisants-es | plutôt suffisants-es | largement suffisants-es |
|---|---|---|---|---|
| Les rapports | | 5,71 % | 45,71 % | 48,57 % |
| Les réunions | | 5,26 % | 31,58 % | 63,16 % |
| Les comités | 5,29 % | 5,29 % | 28,91 % | 60,52 % |
| Les notes de service | 6,11 % | 6,11 % | 48,5 % | 39,4 % |
| Les rencontres informelles | 2,77 % | 16,67 % | 52,78 % | 27,78 % |

Ces données montrent que, comme mécanismes de coordination, les réunions et les comités recueillent le pourcentage de satisfaction le plus élevé. Le recours à ces mécanismes est jugé largement suffisant à 63,16 et 60,52 % respectivement, tandis que les notes de service et les rapports recueillent des pourcentages inférieurs (39,4 et 48,57 %) dans la même catégorie. Il ressort, à la lumière de cette constatation, qu'un

emploi plus fréquent de rapports et plus particulièrement de notes de service serait peut-être souhaitable. Cependant, nous devons être prudent sur ce point lorsqu'on juge ces résultats au regard de leur pleine efficacité comme on le verra plus loin.

Quant aux rencontres informelles, elles gagneraient à être mises à profit car elles sont estimées largement suffisantes dans un pourcentage très faible (25 %) par rapport aux autres mécanismes.

Cependant, lorsqu'on compare ces mécanismes sur le plan de l'efficacité, on observe que les répondants jugent dans une proportion de 31,58 % les réunions largement efficaces, ce qui contraste avec leur degré de suffisance élevée qui est de 63,16 %. Il en est de même pour toutes les autres catégories qui subissent une baisse, sau. les réunions informelles que les répondants estiment à 31,24 %.

**Tableau 6**

**Efficacité des mécanismes d'intégration**

| | Largement inefficaces | Plutôt inefficaces | Plutôt efficaces | Largement efficaces |
|---|---|---|---|---|
| Les notes de service | | | 77,47 % | 22,53 % |
| Les rapports | | 6,3 % | 66,67 % | 27 30 % |
| Les réunions | | 7,89 % | 60,53 % | 31,58 % |
| Les comités | 2,63 % | 5,26 % | 71,05 % | 21,05 % |
| Les rencontres informelles | 3,09 % | 9,38 % | 56,29 % | 31,24 % |

Toujours dans la catégorie «largement efficace», aucun des mécanismes n'atteint un pourcentage de pleine efficacité autour de 50 %. Si l'on tient compte des résultats pour la catégorie «plutôt efficaces», catégorie qui regroupe les pourcentages les plus significatifs, ce sont les notes de services qui sont jugées les plus efficaces à 77,47 % par l'ensemble du personnel du Collège. Viennent en second lieu les rapports, les réunions, les comités, et les rencontres arrivent au dernier rang à 47,4 %. Ces résultats viennent appuyer notre observation précédente sur le degré de suffisance des notes de service à savoir que l'on pourrait en faire un usage plus fréquent. Il y a lieu de s'interroger sur le lien entre le degré de suffisance des réunions et leur efficacité. Sont-elles plutôt efficaces parce qu'elles sont nombreuses ou le sont-elles parce qu'elles donnent des résultats moindres ou encore en raison de leur déroulement?

Cependant, on aurait pu s'attendre, dans un système de cogestion, à un niveau plus élevé d'efficacité d'un mécanisme de coordination comme les rencontres informelles, vu que les recherches modernes tendent de plus en plus à mettre l'accent sur l'importance des rencontres informelles ou de groupes informels comme moyens d'innovation au sein des organisations; on doit conclure que l'ajustement mutuel n'est pas privilégié au Collège comme forme de coordination. Cela peut s'expliquer par la répartition des divers niveaux de secondaire en degrés, ce qui nécessite une consultation et une concertation accrues, donc comme un effet découlant de la structure.

Niveau hiérarchique simplifié, autonomie décisionnelle des divers groupes du Collège et intégration des activités, telles nous apparaissent les caractéristiques de la structure du Collège. Pour garder cette structure souple, de bonnes communications s'avèrent indispensables. C'est ce que nous allons examiner au chapitre des variables décisionnelles.

### 5.2.3 Processus de communication

Question 3.- Vu l'importance des communications dans le processus décisionnel, quel est le degré de pertinence des mécanismes en place pour assurer une bonne qualité d'information entre la gestion, les professionnels et le personnel de soutien du Collège?

Sans système de communication, il ne peut exister d'organisation (Lacrampe 1974, p. 32). D'où la problématique que soulèvent certains chercheurs : est-ce qu'on change l'organisation en changeant la communication? Du moins, si les systèmes d'information ne changent pas l'organisation, ils influencent les structures organisationnelles à en croire Lacrampe (1974, p. 35). Si l'on considère, comme Forrester (Lacrampe 1974, p. 33), que le management est une conversion d'information en action, la qualité du management dépendra pour beaucoup de la sélection de l'information. Par conséquent, elle dépendra du système de communication.

On a vu précédemment que les mécanismes de coordination ont été en général jugés suffisants et efficaces. Comme ces mécanismes sont ceux qui véhiculent les communications, on peut inférer que les communications sont efficaces. Cependant, il ne suffit pas que les canaux de communication soient efficaces pour que l'information soit utile, de bonne qualité et atteigne le but visé. Examinons au tableau suivant les réponses des répondants en ce qui a trait à la qualité de l'information qu'ils reçoivent pour les prises de décision en AGI et en comité de degré.

**Tableau 7**

**Qualité de l'information**

| **Pour les prises de décision...** | Très bonne | Bonne | Médiocre | Mauvaise |
|---|---|---|---|---|
| en AGI | 39 % | 39 % | 9,8 % | 2,4 % |
| en comité de degré | 43,9 % | 36,6 % | 7,3 % | 2,4 % |

En nous fondant sur les opinions des intéressés, la qualité de l'information est bonne, tant pour les prises de décision en assemblée générale interne (AGI) qu'en comité de degré, respectivement à 39 et 36,6 %. Par contre, cette qualité est jugée très bonne pour les prises de décision en AGI par 39 % des répondants, alors que, pour les comités de degré, c'est le cas pour 43,9 % des répondants.

Globalement la qualité de l'information fournie en comité de degré est supérieure à celle que reçoit le personnel pour les prises de décision en AGI. Quand on sait que l'AGI est l'instance décisionnelle du Collège, rien ne devrait être négligé pour mettre à la disposition des personnes visées une information de meilleure qualité. Il y a également lieu d'améliorer la qualité de l'information pour les décisions en comités de degré.

S'il y a un point que la cogestion a très bien réussi à améliorer, c'est certainement la communication, comme l'illustre le tableau ci-dessous sur la fréquence des réunions.

**Tableau 8**

**Fréquence des réunions**

| **Fréquence des réunions** | Trop | Correcte | Pas assez |
|---|---|---|---|
| AGI | 2,6 % | 73,7 % | 23,7 % |
| comités de degré | 18,4 % | 68,4 % | 13,2 % |
| autres comités | 6,1 % | 78,8 % | 15,2 % |

Ces données font ressortir que la fréquence des réunions est satisfaisante dans l'ensemble et qu'il y a lieu de veiller à la maintenir à ce niveau. Nous allons à présent examiner la prise de décision.

### 5.2.4 Prise de décision, consultation et information

Question 4.- Quant à la consultation et à l'information, l'une ou l'autre de ces formes de participation à la prise de décision peut conférer à la structure sa spécificité (engagement accru du personnel ou non), quelle forme de participation et d'influence les acteurs de l'organisation recherchent-ils particulièrement?

Cette variable organisationnelle est au coeur de la cogestion. C'est en fait le véritable indicateur d'un partage égalitaire du pouvoir dans une telle structure. Peut-on dire que les diverses composantes de la structure participent de façon égalitaire au processus de prise de décision sur les questions intéressant le Collège ou aux prises de décision qui touchent particulièrement leur sphère d'activité?

Si la qualité de l'information pour la prise de décision et les processus de communication jouent un rôle essentiel dans tout système de cogestion, la prise de décision demeure le fondement même de la cogestion.

Comme nous l'avons fait ressortir à différents endroits dans notre étude, et plus précisément dans le développement de notre modèle, la prise de décision est la variable qui permet plus que toutes les autres de juger du fonctionnement démocratique du Collège. Si la participation à la prise de décision constitue l'une des manifestations d'une gestion décentralisée, la nature des décisions ainsi que le processus qui y mène revêtent tout autant un intérêt considérable.

La majorité des répondants admettent au départ que le modèle de cogestion du Collège Saint-Alexandre permet juste assez de participation (64,3 %), et peu (16 %) jugent que cela n'est pas assez.

Quand on parle de participation, les domaines dans lesquels le personnel est appelé à intervenir ont trait aux activités d'apprentissage, ainsi qu'à la gestion administrative et financière.

Une des questions que nous avons posées permet de voir le type de mécanismes de prise de décision que privilégie le personnel. La question visée porte sur les aspects des fonctions d'un établissement scolaire que nous venons de mentionner. Il nous paraît important, pour les recommandations qui en découleront, d'analyser cette question selon les subdivisions que nous avons établies. Nous avons regroupé les données obtenues pour que l'on soit en mesure de se faire une idée de la configuration du système administratif du Collège au chapitre de la prise de décision.

En abscisse sur notre tableau figurent les lettres des énoncés permettant de juger de la participation des acteurs au processus de décision et, en ordonnée, les questions posées. Les «X» qui figurent dans les tableaux représentent les tendances dominantes.

**Tableau 9**

**Prise de décision**

| | | ACTUELLEMENT | | | | | | CHOIX SOUHAITÉ | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | B | C | D | E | F | A | B | C | D | E | F | G |
| 1 | Activités étudiantes | X | X | | | X | | | X | | | X | | |
| 2 | Évaluation des apprentissages | X | | | X | | | | | | X | X | | |
| 3 | Établissement de l'horaire des cours du Collège | X | X | | | | | | | X | | X | | |
| 4 | Établissement du règlement du Collège | | X | | | X | | | | X | | X | | |
| 5 | Maquette de cours | X | X | | | | | | X | X | | | | |
| 6 | Surveillance et encadrement des élèves | | | | | X | | | | | | X | | |
| 7 | Conditions d'admission au Collège | X | X | | | | | X | X 19,5 | X 19,5 | | | | |

A - je ne suis pas visé(e) par ce sujet
B - je suis informé(e) de la décision prise
C - je suis consulté(e) sur la décision à prendre
D - je décide seul(e)
E - je décide avec mes pairs (AGI, degré, etc.)
F - je décide avec mon supérieur hiérarchique (ex. conseiller pédagogique, directeur)

A - je ne veux pas être visé(e) par ce sujet
B - je veux être informé(e) de la décision prise
C - je veux être consulté(e) sur la décision à prendre
D - je veux décider seul(e)
E - je veux décider avec mes pairs (AGI, degré, etc.)
F - je veux décider avec mon supérieur hiérarchique (ex. conseiller pédagogique, directeur)
G - le sujet ne me concerne pas

**Tableau 9**
**Prise de décision**

| | | ACTUELLEMENT | | | | | | CHOIX SOUHAITÉ | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | B | C | D | E | F | A | B | C | D | E | F | G |
| 8 | Sélection du personnel du Collège | | | | | | | | | | | | | |
| | a) le directeur du Collège | | | X | | X | | | | X | | X | | |
| | b) les enseignants | X | X | | | | | X | X | | | | | |
| | c) les professionnels non enseignants | X | X | | | | | X | X | | | | | |
| 9 | Répartition des tâches entre les enseignants | X | X | | | | | X | X | X | | | | |
| 10 | Évaluation du rendement du personnel du Collège | | | | | | | | | | | | | |
| | a) le directeur du Collège | X | | X | | X | | | | X | | X | | |
| | b) les enseignants | X | | | | | | X | | X | | | | |
| | c) les professionnels non enseignants | X | | | | | | X | | X | | | | |
| | d) le personnel de soutien | X | | | | | | X | | X | | | | |

A - je ne suis pas visé(e) par ce sujet
B - je suis informé(e) de la décision prise
C - je suis consulté(e) sur la décision à prendre
D - je décide seul(e)
E - je décide avec mes pairs (AGI, degré, etc.)
F - je décide avec mon supérieur hiérarchique (ex. conseiller pédagogique, directeur)

A - je ne veux pas être visé(e) par ce sujet
B - je veux être informé(e) de la décision prise
C - je veux être consulté(e) sur la décision à prendre
D - je veux décider seul(e)
E - je veux décider avec mes pairs (AGI, degré, etc.)
F - je veux décider avec mon supérieur hiérarchique (ex. conseiller pédagogique, directeur)
G - le sujet ne me concerne pas

**Tableau 9**
**Prise de décision**

| | | ACTUELLEMENT | | | | | | CHOIX SOUHAITÉ | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | B | C | D | E | F | A | B | C | D | E | F | G |
| 11 | Établissement du type de services dont le Collège a besoin (ex. : psychologie, animation, etc.) | | X | X | | X | | | | X | | X | | |
| 12 | Établissement du budget du Collège | | | X | | X | | | | X | | X | | |
| 13 | Obtention de matériel en rapport à avec travail | | | X | | | X | | | | | | X | |
| 14 | Choix des formes de communication aux parents (écrits, rencontres) qui me concernent | X | | | | X | | | | | | X | | |
| 15 | Convocation des réunions informelles de parents | X | | | X | X | | | | | X | | | |

A - je ne suis pas visé(e) par ce sujet
B - je suis informé(e) de la décision prise
C - je suis consulté(e) sur la décision à prendre
D - je décide seul(e)
E - je décide avec mes pairs (AGI, degré, etc.)
F - je décide avec mon supérieur hiérarchique (ex. conseiller pédagogique, directeur)

A - je ne veux pas être visé(e) par ce sujet
B - je veux être informé(e) de la décision prise
C - je veux être consulté(e) sur la décision à prendre
D - je veux décider seul(e)
E - je veux décider avec mes pairs (AGI, degré, etc.)
F - je veux décider avec mon supérieur hiérarchique (ex. conseiller pédagogique, directeur)
G - le sujet ne me concerne pas.....

Nous avons dû effectuer un choix parmi les pourcentages des réponses en ne retenant que les tendances les plus marquées : 20 % et plus.

Nous devons préciser que l'énoncé A a été coché en grande partie, compte tenu que bon nombre des questions ne visaient pas en fait le personnel de soutien, sauf pour le point 10 où les enseignants ont surtout coché l'énoncé A pour les alinéas b) à d).

On remarquera une évolution dans le processus décisionnel qui se traduit par une volonté non seulement d'être informé, mais d'être consulté et le maintien de la catégorie D (décision seul) sur deux points bien précis : l'évaluation des apprentissages et la convocation des réunions informelles de parents. Le seul point où les membres du personnel manifestent le désir de décider avec leurs supérieurs hiérarchiques concerne le choix du matériel en rapport avec leur travail. La consultation n'est même pas souhaitée sur ce point. Il ressort fortement que le personnel entend veiller à ce que l'AGI demeure un forum de décision.

À la lumière de ces tableaux, on peut conclure que le pouvoir de décision est surtout localisé au sein de l'assemblée générale interne qui regroupe tous les enseignants. À signaler que le personnel de soutien possède à présent sa propre assemblée générale interne, ce qui doit permettre de parvenir à un grand partage du pouvoir de décision. Par ailleurs, nous constatons que c'est plutôt sur les plans administratif et des relations

de travail que les mécanismes de prise de décision correspondent à l'idée que le personnel du Collège se fait de la cogestion comme l'indique le tableau suivant.

**Tableau 10**

**Perception de la cogestion**

| **Correspondance de la cogestion avec l'idée des répondants selon les mécanismes de prise de décision ...** | Très peu | Peu | En partie | En grande partie | Totalement |
|---|---|---|---|---|---|
| sur le plan administratif | 2,4 % | 4,8 % | 33,3 % | 45,2 % | 14,3 % |
| sur le plan pédagogique | 2,6 % | 23,7 % | 18,4 % | 47,4 % | 7,9 % |
| sur le plan des relations de travail | 7,3 % | 9,8 % | 34,1 % | 43,9 % | 4,9 % |

Sur le plan pédagogique, il est manifeste que les mécanismes ne correspondent pas aux attentes des enseignants, compte tenu que 23,7 % estiment qu'ils correspondent peu à leur perception. Si l'on tient compte du fait que ces mécanismes reposent essentiellement sur l'information et la consultation et, comme on l'a vu sur les tableaux en rapport avec la prise de décision, qu'il existe un souhait évident pour la consultation, il n'est pas faux de déduire que la consultation est un moyen susceptible de favoriser une meilleure perception de la cogestion sur le plan pédagogique.

Lorsqu'on met les résultats que l'on a obtenus sur le plan de la participation à la prise de décision en parallèle avec le type de cogestion que le personnel souhaite au Collège, nous constatons que l'information sur toutes les prises de décision est davantage recherchée que la consultation sur toutes les prises de décision, et ce, à la fois sur les plans administratif, pédagogique et des relations de travail, comme le montrent les réponses sur le type de cogestion souhaité au Collège.

**Tableau 11**

**Type de cogestion souhaité**

| | Administratif | Pédagogique | Relations de travail |
|---|---|---|---|
| Information sur toutes les prises de décision | 75,6 % | 71,1 % | 80 % |
| Participation à toutes les prises de décision | 7,5 % | 42,1 % | 33,3 % |
| Consultation sur toutes les prises de décision | 17,1 % | 37,8 % | 47,5 % |
| Information sur certaines prises de décision | 24,4 % | 28,9 % | 20 % |
| Participation à certaines prises de décision | 92,5 % | 57,9 % | 66,7 % |
| Consultation sur certaines prises de décision | 82,9 % | 62,2 % | 52,5 % |

Lorsqu'on met les résultats que l'on a obtenus sur le plan de la participation à la prise de décision en parallèle avec le type de cogestion que le personnel souhaite au Collège, nous constatons que l'information sur toutes les prises de décision est davantage recherchée que la consultation sur toutes les prises de décision, et ce, à la fois sur les plans administratif, pédagogique et des relations de travail, comme le montrent les réponses sur le type de cogestion souhaité au Collège.

**Tableau 11**

**Type de cogestion souhaité**

| | Administratif | Pédagogique | Relations de travail |
|---|---|---|---|
| Information sur toutes les prises de décision | 75,6 % | 71,1 % | 80 % |
| Participation à toutes les prises de décision | 7,5 % | 42,1 % | 33,3 % |
| Consultation sur toutes les prises de décision | 17,1 % | 37,8 % | 47,5 % |
| Information sur certaines prises de décision | 24,4 % | 28,9 % | 20 % |
| Participation à certaines prises de décision | 92,5 % | 57,9 % | 66,7 % |
| Consultation sur certaines prises de décision | 82,9 % | 62,2 % | 52,5 % |

Par contre, en ce qui concerne la catégorie «certaines» prises de décision, c'est la consultation qui est hautement privilégiée plutôt que l'information, ce qui confirme notre impression de départ, qui est par ailleurs conforme à la logique de notre modèle, que les gens recherchent bien souvent à participer aux prises de décision touchant leur sphère d'activité. On pourrait cependant voir une contradiction sur le plan pédagogique, compte tenu que la participation à certaines prises de décision est plus faible (57,9 %) que la participation dans la même catégorie sur les plans administratif et des relations de travail. Mais la contradiction n'est qu'apparente lorsqu'on considère que c'est sur ce plan que les répondants (42,1 %) souhaitent la participation à toutes les prises de décision.

### 5.2.5 Participation

Question 5.- Dans la mesure où la participation est l'un des moyens d'influence et d'interaction, jusqu'à quel point est-elle mise à contribution par le personnel?

Cette question vise à mesurer le degré d'influence recherchée. La participation aux réunions de l'AGI est, à notre avis, un moyen important d'influence et d'interaction. La principale tendance qui se dégage est qu'environ la moitié des répondants y participent de façon réservée, alors qu'aux comités de degré et aux autres comités, leur participation est plus élevée. Cela peut s'expliquer par le fait qu'une fois leur décision débattue et acceptée au sein des comités de degré et des autres comités, ils ne jugent pas

utile de relancer le débat à l'AGI. Nous estimons que, compte tenu de l'importance de l'AGI comme la principale instance décisionnelle du Collège, et à la lumière des résultats indiqués sur le tableau ci-dessous, les membres du personnel devraient jouer un rôle plus actif au sein de cette assemblée. Cette remarque vaut également pour les autres comités, vu leur importance pour la réalisation de la mission du Collège.

**Tableau 12**

**Participation aux instances décisionnelles**

| **Participation personnelle...** | Faible | Réservée | Active | Très active | Aucune réponse |
|---|---|---|---|---|---|
| à l'AGI | 2,7 % | 29,7 % | 24,3 % | 24,3 % | 18,9 % |
| au comité de degré | | 2,6 % | 34,2 % | 42,1 % | 21,1 % |
| aux autres comités | 15 % | 7,5 % | 50 % | 20 % | 7,5 % |

Par contre, la fréquence des réunions de l'AGI, des comités de degré et des autres comités comme moyens de participation à la gestion du Collège et, de ce fait, à la prise de décision, sont jugées très bonnes à 73,7%, 68,4% et 78,8% respectivement. Ce point témoigne du fonctionnement démocratique du Collège et, à cet égard, il est aussi révélateur de constater que les personnes visées n'ont pas répondu à la question 12. Dans leur esprit, elles participent pleinement aux réunions et aucun des facteurs mentionnés dans cette question ne peut justifier une non-participation.

Cependant, là où le bât blesse en matière d'interaction, c'est sur le plan du développement pédagogique car il semble que le personnel enseignant n'est pas satisfait du comité des matières dont l'action est jugée inefficace. Il en découle forcément une insatisfaction vis-à-vis de l'innovation pédagogique. Dans la même veine, les enseignants se plaignent qu'ils sont rarement consultés (36,8 %) ou, quand ils le sont, c'est à l'occasion (23,7 %) sur leurs besoins pour mener leur tâche d'enseignant. Les tableaux suivants montrent l'état de la situation en ce qui concerne le développement et l'innovation pédagogiques.

**Tableau 13**

**Développement pédagogique**

| **Rôle du comité des matières au regard de ...** | Inefficace | Plutôt inefficace | Plutôt efficace | Efficace | Je ne sais pas |
|---|---|---|---|---|---|
| méthodes d'enseignement | 18,4 % | 36,8 % | 15,8 % | 7,9 % | 21,1 % |
| matériel didactique | 5,4 % | 27 % | 32,4 % | 13,5 % | 21,6 % |
| situations d'apprentissage | 13,9 % | 38,9 % | 13,9 % | 11,1 % | 22,2 % |

**Tableau 14**

**Innovation pédagogique**

| **Niveau de satisfaction au regard de...** | Tout à fait insatisfait(e) | Plutôt insatisfait(e) | Plutôt satisfait(e) | Tout à fait satisfait(e) | Aucune réponse |
|---|---|---|---|---|---|
| l'innovation pédagogique au Collège | 7,9 % | 39,5 % | 31,6 % | 7,9 % | 13,2 % |

Quand on pense au rôle éducatif du Collège et à l'importance du rôle des enseignants pour l'aider à accomplir sa mission, on n'insistera jamais assez sur la place primordiale qui devrait être réservée au développement pédagogique. Ce développement devrait être le souci constant de tous les professeurs du Collège et particulièrement du coordonnateur des services pédagogiques et des membres qui forment le Conseil des coordonnateurs. Dans cette même veine, les professeurs devraient être consultés plus fréquemment sur leurs besoins. Depuis la réforme de la structure organisationnelle du Collège, il semble que ce point soit demeuré le maillon faible de la nouvelle structure. Il importe que le Collège modifie son cap dans la direction qui est sa mission première, celle d'être à la fine pointe de l'innovation pédagogique car, finalement, il y va de la richesse de son enseignement, de son excellence et, jusqu'à un certain point, de la satisfaction et de la motivation des enseignants. Dans un milieu où le consensus est recherché en matière de prise de décision sur toutes les questions en général, il y a lieu à notre avis de susciter un débat sur ce point et de rechercher en commun les moyens

d'arriver à réorienter l'action du Collège sur le plan pédagogique. Peut-être pourra-t-on aussi profiter de cette réorientation pour revoir le rôle du comité des matières.

### 5.2.6 Résolution de problèmes

Question 6.- La cogestion vise en grande partie à permettre que les niveaux organisationnels touchés par un problème soient ceux investis du pouvoir de le résoudre. Quelle appréciation peut-on faire des mécanismes qui sont en place au Collège pour la réalisation de cet objectif?

Dans la mesure où le personnel enseignant avait exprimé le désir que ceux qui vont vivre les décisions les prennent, de même souhaite-t-il prendre les mesures qui s'imposent pour résoudre les problèmes qui se présentent dans son champ d'action. À cet égard, il y a encore place pour l'amélioration compte tenu du pourcentage de répondants qui se déclarent plus ou moins satisfaits de tels mécanismes tant en matière pédagogique, disciplinaire qu'administrative. Les données du tableau ci-après le prouvent.

**Tableau 15**

**Résolution de problèmes**

| **Appréciation des mécanismes en place pour résoudre les problèmes sur le plan...** | Non satisfaisants | Plus ou moins satisfaisants | Satisfaisants | Très satisfaisants | Je ne sais pas |
|---|---|---|---|---|---|
| pédagogique | 5,3 % | 28,9 % | 42,1 % | 13,2 % | 10,5 % |
| disciplinaire | 5,1 % | 28,2 % | 35,9 % | 20,5 % | 10,3 % |
| administratif | | 23,1 % | 46,2 % | 10,3 % | 20,5 % |

Les questions que nous avons analysées jusqu'ici ont trait aux variables organisationnelles et décisionnelles. Nous allons nous pencher sur la variable humaine,mais en la situant dans le contexte de l'efficacité. C'est au regard de cette dimension que nous analyserons la septième question traitant du climat organisationnel.

## 5.3 La cogestion et l'efficacité de la structure du Collège Saint-Alexandre

La structure de cogestion mise en oeuvre au Collège Saint-Alexandre visait à répondre à des objectifs déterminés dont, entre autres, l'amélioration de l'efficacité du collège. Nous touchons là à l'un des concepts les plus problématiques de la science

administrative, mais qui est, par ailleurs, l'un de ceux auxquels ont le plus souvent recours les spécialistes de l'étude des organisations pour évaluer le fonctionnement d'une structure organisationnelle donnée.

Dans le domaine de la gestion des entreprises de production de biens et de services comme dans celui des organisations scolaires, le concept reste difficile à définir malgré l'abondante littérature managériale à ce sujet. Toutefois, lorsqu'on évalue une structure ou un programme, il est difficile de faire abstraction des notions de raison d'être et d'objectif à la base de la mise sur pied ou du maintien de la structure ou du programme en question. C'est dans la mesure où une organisation arrive à combiner une utilisation optimale de ses ressources à un processus de gestion orienté vers la réalisation des objectifs qu'elle poursuit, et qu'elle les atteint, qu'on admet en général qu'elle est efficace. Comme l'affirme Éthier : «...que ce soit une organisation publique ou privée, l'efficacité se mesure par la réussite à atteindre les objectifs définis selon la mission de l'organisation» (Éthier 1989, p. 29).

L'efficacité que nous cherchons à mesurer dans le cadre du présent projet est bien l'efficacité de fonctionnement du Collège, c'est-à-dire l'impact de la structure qui a été implantée pour lui permettre d'atteindre ses objectifs et non pas le rendement scolaire proprement dit. Il est possible d'avancer l'hypothèse que l'efficacité de fonctionnement pourrait être susceptible de favoriser un enseignement de meilleure qualité. Mais, aux

yeux des responsables et des professeurs du Collège, le rendement scolaire a toujours été excellent. On ne saurait sans doute sous-estimer l'efficacité de la structure si jamais d'autres recherches viennent montrer que le rendement scolaire s'est amélioré depuis l'adoption du mode de gestion actuellement en vigueur. Nous reconnaissons cependant que de meilleurs résultats pourraient être un indicateur d'impact objectif de l'efficacité de fonctionnement de cette structure. Trop de variables influent sur le rendement scolaire pour que l'on puisse se lancer sur cette piste dans le cadre du présent projet. Toutefois, nous pouvons affirmer en nous fondant sur le tableau du comportement de la clientèle, qui figure à l'annexe G, que les résultats se sont maintenus lorsqu'on compare le nombre d'élèves en secondaire 5 et le nombre de diplômés de 1985 à 1993.

La variable humaine que nous allons examiner à l'aide des indicateurs qui figurent dans notre guide d'évaluation nous plonge davantage dans la dimension de l'efficacité de la structure de cogestion.

Nous avons déjà fait le point sur la difficulté de mesurer l'efficacité, plus particulièrement en organisation scolaire. Nous nous concentrerons, dans ce premier aspect de l'évaluation de l'efficacité, sur la satisfaction au travail des employés, l'absence de tensions et de conflits entre les divers sous-groupes ou unités organisationnelles, le taux d'absentéisme et de roulement ainsi que l'implication psychologique et les relations

interpersonnelles. Dans un deuxième temps, nous examinerons l'utilisation des systèmes de ressources.

Nous avons voulu savoir la satisfaction au travail du personnel du Collège Saint-Alexandre car nous pensons que cette satisfaction a une incidence sur la réalisation de la mission éducative du Collège ainsi que sur sa gestion. Les membres du Collège sont heureux de leur emploi, comme en témoignent les résultats des répondants qui, à 54,8 %, se sont dits satisfaits de leur travail et qui ne ménagent pas leurs efforts pour bien accomplir leurs tâches. Ils perçoivent très bien l'organisation dans laquelle ils oeuvrent car 90,2 % ne pensent pas à changer de milieu de travail.

On peut dire qu'ils sont satisfaits de leurs conditions de travail et qu'il existe manifestement une bonne relation entre professionnels enseignants, personnel de soutien et cadres de la direction comme le confirment les données des tableaux suivants.

**Tableau 16**

**Satisfaction au travail**

| **Degré de satisfaction au travail par rapport aux points suivants :** | Très insatisfait | Plutôt insatisfait | Plutôt satisfait | Très satisfait |
|---|---|---|---|---|
| avantages sociaux | 2,4 % | 9,5 % | 61,9 % | 26,2 % |
| liberté dans exécution des tâches | 4,8 % | 2,4 % | 33,3 % | 59,5 % |
| chances de promotion | 13,2 % | 26,3 % | 55,3 % | 5,3 % |
| possibilité d'élargir ses connaissances | 9,8 % | 14,6 % | 63,4 % | 12,2 % |
| sécurité d'emploi | 2,4 % | 12,2 % | 46,3 % | 39 % |
| participation aux prises de décision | 4,8 % | 9,5 % | 64,3 % | 21,4 % |
| salaire reçu | 12,2 % | 36,6 % | 39 % | 12,2 % |

**Tableau 17**

**Relations interpersonnelles**

| **Relations interpersonnelles au Collège** | Pas d'accord | Plutôt en désaccord | Plutôt d'accord | D'accord |
|---|---|---|---|---|
| En général, mes relations de travail avec mes collègues de l'établissement sont bonnes | | | 45,2 % | 54,8 % |
| Dans mon groupe de travail, on tient compte de l'opinion de chacun | 2,4 % | 7,1 % | 54,8 % | 35,7 % |
| Très souvent il y a de l'animosité dans mon groupe de travail | 24,4 % | 41,5 % | 24,4 % | 9,8 % |
| J'ai hâte chaque jour de retrouver les membres de mon groupe de travail | 4,8 % | 19 % | 57,1 % | 19 % |
| Chacun exprime ses idées lorsqu'il s'agit de prendre une décision | 4,8 % | 14,3 % | 61,9 % | 19 % |

Une niveau aussi élevé de satisfaction est lié sans doute à la plus grande participation de tous les membres du personnel non seulement à la planification de leurs tâches, mais également à la gestion et à l'orientation de l'ensemble du Collège.

Quand on sait l'importance de la satisfaction au travail sur le climat organisationnel, et quand on sait également que le climat au Collège s'était détérioré avant la mise en oeuvre de la cogestion, il serait difficile d'écarter toute relation causale entre la structure de cogestion et cette grande satisfaction des employés. Sur ce point, la participation aux prises de décision a été largement un facteur contributif, comme l'ont indiqué 64,3% des répondants. La structure mise en place semble répondre aux attentes des employés, sinon il leur aurait été difficile d'affirmer une satisfaction élevée vis-à-vis de leur travail. Les recherches dans le domaine de la satisfaction au travail abondent énormément depuis les travaux d'Herzberg. Nous pensons que ce point est assez bien traité et mis en relief au regard de son importance dans la réalisation de la mission d'une organisation pour que l'on ne trouve pas nécessaire de s'y étendre. Rappelons cependant que les organisations sont de plus en plus sensibilisées à cet aspect de la vie au travail et déploient leurs efforts tantôt pour enrichir la tâche des employés tantôt pour leur accorder des avantages sociaux intéressants. Il ressort clairement que ce qui procure le plus de satisfaction aux membres du Collège Saint-Alexandre, c'est bien la liberté dont ils jouissent dans l'exécution de leurs tâches, si l'on se fonde sur leurs réponses à cet égard (59,5% des répondants sont très satisfaits). C'est là un fait indéniable que la structure de cogestion actuelle se démarque nettement de l'ancienne structure qui ne laissait pas au personnel la marge de manoeuvre requise pour participer à l'organisation et aux décisions touchant son travail. Comme l'ont souligné D'Aragon et al. (1980, p. 56), dans leurs enquêtes menées au sein d'entreprises québécoises et ontariennes sur

la participation au travail des employés, la satisfaction au travail des salariés est nettement plus élevée dans les entreprises de nature «participative» (au sens précis d'actionnariat ouvrier et de participation effective aux processus décisionnels) que chez ceux qui oeuvrent à l'intérieur d'entreprises de type «non participatif». En outre, leur sentiment d'aliénation est de beaucoup inférieur à celui qui prédomine chez ces derniers et leurs valeurs sont significativement plus positives que celles que l'on trouve chez les autres. Les résultats de notre sondage au chapitre de la satisfaction font écho aux conclusions de ces chercheurs car la participation aux prises de décision au Collège Saint-Alexandre est un élément qui contribue à la satisfaction des travailleurs. Ce milieu est également perçu comme offrant aux employés des possibilités d'élargir leurs connaissances (63,4 % des répondants plutôt satisfaits et 12,2 % très satisfaits). De même, il leur offre une bonne sécurité d'emploi (46,3 % des répondants plutôt satisfaits et 21,4 % très satisfaits).

Quant à l'importance du climat organisationnel, cette variable est traitée comme une variable intermédiaire entre la structure et le comportement, influencée par les caractéristiques externes et la structure de l'organisation en même temps qu'elle influence les résultats finaux et la performance de l'organisation qui sont liés à ceux des employés (Ali Dastmalchian 1986, citant P. Ugh et Payne, 1977, p. 851). Nous avons retenu comme caractéristiques du climat organisationnel les relations interpersonnelles et un certain nombre d'éléments comme la collaboration, la considération, l'apathie, l'hostilité

et la confiance. Nous faisons remarquer qu'il s'agit bien de perception car il est difficile de mesurer de façon concrète les éléments d'un climat organisationnel.

Les résultats obtenus sur le plan du climat organisationnel ne sont sans doute pas un phénomène spontané; nous postulons qu'ils sont le produit de l'évolution de la structure marquée par un accroissement des responsabilités, de l'autonomie décisionnelle, de l'efficacité des moyens de communication et des mécanismes de coordination. Nous nous fondons, pour faire cette affirmation, sur l'étude du climat institutionnel du Collège Saint-Alexandre entreprise en mars 1988 et dans laquelle on faisait état du côté des professeurs, de l'individualisme, d'une apathie généralisée, d'une démobilisation, d'un isolement, d'une insatisfaction générale, de méfiance, de manque de respect des autres, bref d'un climat tendu. En 1994, ce que l'on constate, ce sont de bonnes relations de travail entre les collègues de l'établissement (45,2 % et 54,8 % des répondants sont plutôt d'accord et d'accord sur ce point), un respect de l'opinion d'autrui (54,8 % et 35,7 % sont plutôt d'accord et d'accord), un fort sentiment d'appartenance que traduit ce désir de retrouver les membres de son groupe de travail et, dans une certaine mesure, d'amitié entre collègues en dehors du Collège. Par ailleurs, 41,5 % des répondants sont plutôt en désaccord avec l'idée qu'il existe très souvent de l'animosité dans leur groupe de travail.

Un indice qui vient confirmer la satisfaction générale des membres du personnel du Collège est le nombre d'années d'ancienneté qui, à notre avis, témoigne d'un faible taux de roulement du personnel. En fait, la proportion du personnel du Collège dont le nombre d'années d'ancienneté est supérieur à 5 ans est de 71,4 %.

Globalement, les caractéristiques que présente le Collège Saint-Alexandre à la lumière des variables organisationnelles, décisionnelles et humaines que nous avons analysées jusqu'ici, correspondent en grande partie aux caractéristiques relevées par Brunet et al. (1991, p. 76-77) :

- Le processus de contrôle des objectifs à atteindre par l'école est délégué aux échelons intermédiaires (direction, enseignants) et inférieurs (élèves, parents) avec un sentiment de responsabilité.

- Les objectifs fixés sont élevés. Il semble régner dans l'école un climat de confiance, de coopération, d'entraide et de support à tous les niveaux et une réceptivité assez grande aux idées et innovations des enseignants et des élèves. La communication s'établit de façon ascendante et descendante.

- De façon générale, les enseignants semblent motivés et aiment habituellement leur école.

Si l'on avait à attribuer une cote comprise entre 1 et 8 à chacune des variables susmentionnées et à représenter ces valeurs sur une droite, et si on reliait par une ligne ces valeurs (les valeurs seraient attribuées en fonction des indicateurs), l'axe que l'on obtiendrait serait beaucoup plus un axe droit vertical qu'un axe segmenté, se rapprochant

de 8. D'ailleurs, au cours de nos entrevues semi-dirigées, cinq personnes parmi les six interrogées avaient répondu à la question, à savoir où situeraient-elles le Collège sur une échelle de cogestion allant de 1 à 5 où la valeur la plus faible représenterait évidemment un niveau faible de cogestion et 5 un niveau maximum; la cote 4 avait été attribuée au Collège.

Bref, à titre de conclusion provisoire sur le fonctionnement du Collège, on peut dire que sa structure se caractérise surtout par une participation accrue du personnel à sa gestion, par une grande autonomie qui lui est accordée dans la planification et l'exécution de ses tâches, la recherche de consensus, des communications ouvertes, une grande interaction entre les membres du Collège et surtout un climat organisationnel marqué au coin de collaboration franche et étroite. On doit ajouter également que les enseignants bénéficient de la plus haute marge de manoeuvre requise dans l'accomplissement de leurs actes professionnels. Tous ces facteurs conjugués ont sans doute une incidence sur la qualité de l'enseignement donné au Collège comme le prouve sa bonne place aux examens du ministère de l'Éducation à l'échelle du pays.

Une autre variable qui sert de critère objectif de mesure de l'efficacité d'une organisation est la productivité. Il semble difficile de rendre opérationnelle une telle variable dans le contexte éducatif. De toute façon, nous ne possédons pas de données et nous n'avons pas entrepris de recherches en rapport avec la productivité dans le

domaine scolaire. C'est pourquoi nous ne tiendrons pas compte de cet aspect dans la mesure de l'efficacité du Collège Saint-Alexandre.

Qu'en est-il cependant du système de ressources du Collège? Précisons que le modèle d'évaluation du système de ressources détermine l'efficacité d'une organisation en fonction de la capacité de l'organisation à obtenir des ressources. L'attention est portée sur les intrants plus que sur les extrants (Brunet et al., 1991, p. 50).

Si l'on se fonde sur le tableau des fonds de fonctionnement de revenus et dépenses en annexe au présent rapport, on remarquera que, de 1990 à 1991, les dépenses consacrées à l'enseignement accaparent une bonne partie du budget du Collège et qu'en fait ces dépenses ont été en augmentant. En 1991, l'exécution de travaux majeurs de rénovation a fait grimper les dépenses. Malgré tout, les exercices financiers du Collège de 1990 à 1994, c'est-à-dire pour la période d'évaluation visée, se sont soldés par un excédent des revenus sur les dépenses. On remarquera aussi que, de 1993 à 1994, deux années où le Collège a connu un surplus important de ses revenus sur ses dépenses, la gestion des activités d'enseignement, des ressources financières, des activités auxiliaires a baissé en 1994 par rapport à 1993. Il n'y a qu'au chapitre de la gestion des ressources matérielles et immatérielles que les dépenses ont augmenté, passant de 676 718 $ à 958 189 $ (il s'agit de l'état des revenus et dépenses non officiel), à cause sans doute de travaux majeurs d'aménagement. Ces données témoignent d'une saine gestion.

## 5.4 Liens entre les résultats et le cadre conceptuel

L'hypothèse que nous avons posée dans notre démarche d'évaluation, à savoir que, plus le degré et la hiérarchie de contrôle et de nombre de superviseurs et de paliers verticaux sont élevés dans une organisation, moins l'autonomie et la participation du personnel à la prise de décision sont grandes et plus la structure de l'organisation tend à être rigide et inefficace, est celle qui nous a guidé tout au long de notre analyse. Les recherches que nous avons entreprises pour élaborer notre cadre conceptuel, notre modèle d'analyse et même notre grille d'évaluation nous avaient montré qu'on pouvait supposer l'existence d'un lien entre la structure d'une organisation et son efficacité. Il est peut-être vrai qu'une organisation ayant une structure déficiente puisse être efficace. C'est là que la définition de l'efficacité prend toute son importance et que des facteurs comme l'environnement et la taille d'une organisation interviennent sinon comme variables explicatives, du moins comme des variables de contrôle dans une tentative de vérification d'une hypothèse sur l'efficacité d'une organisation.

Si l'on reprend les éléments fondamentaux de notre cadre conceptuel et de notre modèle, on se rend compte que nous avons fait reposer une structure de cogestion sur les niveaux de prise de décision, sur la participation du personnel à la prise de décision. Nous avons également souligné que la cogestion était plus grande quand la structure était

décentralisée. Dans la même veine, nous soulignions l'importance de la nature des décisions, le degré d'intervention du personnel, les catégories de décisions organisationnelles et les différents modes de participation du personnel dans une structure de type cogestion. Nous faisions ressortir également le rôle que jouent la communication et le climat organisationnel dans ce type de structure.

Les résultats que nous avons obtenus nous permettent d'affirmer que le modèle de structure d'organisation du Collège Saint-Alexandre présente les caractéristiques générales d'une structure de cogestion telles que nous les avons dégagées. L'important est de mettre en évidence ces caractéristiques.

Les résultats du sondage que nous avons effectué ne permettent pas d'affirmer que la structure du Collège Saint-Alexandre est de type consultatif uniquement dans le sens où la direction consulterait les employés, tout en ayant le dernier mot, tout comme à l'inverse la direction serait uniquement l'exécuteur des décisions du personnel. La structure est plutôt de type égalitaire dans la mesure où les décisions sont prises conjointement. Cela n'exclut pas pour autant le fait qu'il existe des domaines où chacune des composantes de l'administration possède un pouvoir de décision, découlant soit de ses fonctions, soit de ses compétences. Le tableau des aires de responsabilité du Collège se situe dans le droit fil de ce que nous venons d'avancer.

Quant à la nature des décisions, le personnel intervient dans les plus importantes, compte tenu qu'elles sont débattues en Assemblée générale interne et que, dans les cas où le Conseil d'administration doit décider, il le fait après que le sujet a été débattu au sein de l'AGI, où d'ailleurs le personnel est représenté. De ce fait, les mécanismes établis permettent une part active du personnel aux décisions.

La participation au Collège revêt les formes dont nous avons parlé dans notre modèle : participation de forme, de conception, de réalisation, de processus. On admettra cependant que la participation aux processus devrait être la forme dominante de participation dans une organisation de ce type eu égard à la nature de ses activités. Quoique notre analyse ne nous permette pas de nous prononcer à fond sur cet aspect, nous pouvons affirmer sans risque de nous tromper exagérément que la participation de conception et de réalisation et d'exécution se retrouve à différents stades de la prestation des services des différentes unités organisationnelles du Collège, sauf la participation au contrôle.

Comme l'illustre le tableau des aires de prise de décision à l'annexe D, on voit bien qu'il n'est pas nécessaire que tout le personnel participe à tous les stades du processus de décision. Précisons aussi que, pour certains, la question de la participation à la décision peut prendre la forme d'une consultation ou de l'information.

Tous ces traits sont conformes à la logique de notre modèle, tout comme les résultats ayant trait à la communication, aux mécanismes d'intégration et de coordination, au climat organisationnel et à l'efficacité. C'est en nous fondant sur ces faits que nous affirmons que la structure du Collège Saint-Alexandre correspond au modèle optimal de cogestion présenté ici.

En bref, nous constatons que la principale source de satisfaction du personnel découle de l'autonomie décisionnelle dont il dispose dans l'accomplissement de ses tâches, de sa participation aux décisions touchant les domaines clés de l'administration du Collège, des systèmes de communication qui lui permettent de suivre de près l'évolution des grands dossiers de l'établissement. On doit souligner également que la qualité de l'information qu'il reçoit est également source de satisfaction tout comme les conditions de travail et le climat organisationnel.

Cependant, la vie en degré ne favorise pas un rapprochement entre le personnel dans son ensemble. C'est là un sujet d'insatisfaction qui est revenu constamment au cours des entrevues semi-dirigées. Le processus de consultation semble exiger une contribution importante du personnel qui très souvent est à court de temps. Ce manque de temps peut se répercuter sur la préparation et la coordination de dossiers devant être débattus en AGI. Un sentiment d'impuissance, susceptible de causer de l'insatisfaction, naît parfois d'une initiative mal accueillie et de l'influence qu'on n'arrive pas à exercer.

En outre, dans le milieu de l'enseignement, balayé par le souffre du changement, le personnel qui y oeuvre aime voir que la pédagogie occupe toute la place qu'elle mérite, surtout lorsqu'il recherche l'excellence.

# 6. RECOMMANDATIONS

## 6. RECOMMANDATIONS

Comme la structure du Collège Saint-Alexandre ne présente pas de problèmes majeurs qui nuisent à son bon fonctionnement, il n'est pas nécssaire de présenter des solutions. Dans les circonstances, nous avons choisi de présenter les recommandations suivantes qui tiennent lieu de solution.

Nos recommandations étaient quasi-explicites dans l'analyse des questions. C'est pourquoi nous les avons regroupées par thème ou question au lieu de les justifier une nouvelle fois ici.

**Recommandations n° 1 - Répartition des tâches et autonomie décisionnelle**

Réexaminer le partage des responsabilités au Collège pour considérer la pertinence d'accroître l'autonomie décisionnelle des cadres.

**Recommandation n° 2 - Mécanismes d'intégration**

Continuer de mettre à profit les mécanismes d'intégration en vigueur tout en veillant à accorder une place plus large aux notes de service et dans une moindre mesure aux rapports. Des mécanismes susceptibles d'accroître l'efficacité des réunions devraient être expérimentés plus particulièrement.

**Recommandation n° 3 - Processus de communication**

3.1 Qualité de l'information

Explorer de nouveaux moyens pour rehausser la qualité de l'information devant servir aux prises de décision en AGI compte tenu de l'importance du rôle de cette instance décisionnelle au Collège. Des efforts devraient être déployés également pour l'amélioration de l'information destinée aux comités de degré.

3.2 Fréquence des réunions

Maintenir la fréquence des réunions de l'AGI, des comités de degré et des autres comités.

**Recommandation n° 4 - Prise de décision, consultation et information**

4.1 Prise de décision

Revoir le tableau des aires de décision à la lumière des principales tendances qui ressortent des tableaux sur la prise de décision afin d'accorder encore une place plus large à la consultation sur presque tous les points touchant l'enseignement et à la prise de décision en AGI sur ces points.

4.2 Consultation

Privilégier davantage la consultation comme mécanisme de prise de décision sur tous les plans et plus particulièrement sur le plan pédagogique.

**Recommandation n° 5 - Participation**

5.1 Prendre les moyens pour susciter une participation encore plus grande des enseignants à l'Assemblée générale interne et aux autres comités également.

5.2 Faire en sorte que les membres du personnel participent principalement aux prises de décision dans les domaines d'activités d'enseignement illustrés aux tableaux en rapport avec la prise de décision. Cette recommandation renvoie également à la recommandation 4.1.

5.3 Placer au centre des priorités du Collège le développement pédagogique et ce qu'il suppose sur le plan de l'innovation dans le domaine de l'enseignement.

5.4 Préparer un plan de mise en oeuvre d'un programme de développement pédagogique et veiller à établir un calendrier pour assurer son suivi.

5.5. Réexaminer le rôle du comité des matière ou le mettre en mesure de s'acquitter de sa mission.

**Recommandation n° 6 - Résolution de problèmes**

Réévaluer les mécanismes actuels de résolution de problèmes au Collège dans l'esprit d'accroître leur efficacité.

## 6.1 Mise en oeuvre des recommandations

Les conditions suivantes sont essentielles à la réussite de la mise en oeuvre des recommandations :

1) La direction du Collège doit annoncer le dépôt du rapport et son approbation.

2) Le rapport doit être mis en circulation au Collège, pendant une période déterminée, pour que les intervenants en prennent connaissance.

3) Une réunion spéciale doit être convoquée pour l'étude des recommandations ou ces dernières peuvent être débattues lors d'une réunion de l'AGI.

4) Un comité doit être formé et aura pour mandat de mettre en oeuvre les recommandations.

5) Ce comité doit établir une liste de priorité des recommandations, fixer un calendrier pour leur mise en oeuvre et déterminer les personnes ou les groupes qui auront pour tâche d'assurer leur mise en application.

6) Ce comité doit se réunir à intervalles réguliers pour évaluer le suivi de la mise en oeuvre, assurer la coordination requise, se pencher sur les difficultés de mise en oeuvre, selon le cas, et informer la direction et le personnel du Collège de ces difficultés ainsi que des progrès accomplis au chapitre de la mise en oeuvre.

7) Le comité ne doit pas perdre de vue qu'une recommandation quelconque doit être réévaluée, modifiée ou remise à plus tard au regard de certains changements dans l'environnement interne ou externe du Collège. Dans ce cas, il devra tâcher de discuter de la mesure prise avec le personnel visé du Collège.

8) Le comité devra faire en sorte que la mise en oeuvre des recommandations perturbe le moins possible le cadre de travail du personnel du Collège ou ne lui impose un supplément de travail excessif. Il devra veiller à obtenir la pleine collaboration de ce personnel et à la maintenir tout au long de la mise en oeuvre.

# 7. CONCLUSION ET ANNEXES

## 7. CONCLUSION

L'examen de la structure du Collège Saint-Alexandre nous a permis de constater que la cogestion comme mode de structure a créé dans ce milieu un cadre plus propice à la participation des employés. Cette participation est également favorisée par les mécanismes de communication qui sont adoptés et grâce auxquels les intervenants peuvent obtenir les rétroactions nécessaires à l'amélioration de leur travail. Du même coup, on ne saurait parler d'élargissement de la participation sans accroître l'autonomie décisionnelle des employés. C'est là le grand mérite de la cogestion, du moins dans la forme qu'elle revêt au Collège, d'assurer cette fonction. L'attitude des employés au Collège face à la participation est également influencée d'une manière positive par leur niveau de satisfaction élevée vis-à-vis leur travail. Ce taux de satisfaction sera maintenu tant que l'organisation restera assez souple pour effectuer les ajustements qui s'imposent au fil de son évolution. Dans cette perspective, elle devra s'efforcer de scruter en permanence son environnement immédiat, à moyen et à long terme.

Si l'évaluation nous a permis de constater un engagement accru du personnel enseignant et administratif, nous devons reconnaître qu'il nous a été impossible de juger de l'apport des parents à la structure comme nous l'avions prévu dans l'objectif de départ. Ils sont cependant représentés au Conseil d'administration et suivent également de près les activités du Collège.

Les recommandations qui découlent de notre analyse sont formulées dans l'idée de voir le Collège améliorer son efficacité au profit de la clientèle qu'elle dessert si bien et étendre son rayonnement au-delà de ses frontières.

## BIBLIOGRAPHIE

ARVON, H. (1980), L'autogestion, Collection Que Sais-je, PUF, Paris.

BÉLISLE, P. (1983), De la gestion consultative à la gestion participative, Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administation publique.

BENOÎT, C. (1982), Avec la cogestion, demain la paix industrielle, Le journal du travail, quatrième année, n° 7, pp. 6-7.

BORDELEAU, Y. et al. (1982), Comprendre l'organisation : Approches de recherche, Les Éditions Agence d'Arc, Montréal.

BOURQUE, E. (1984), Le partnership en éducation, développement de la participation des agents d'éducation au processus décisionnel local, régional et national, Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique.

BRUNET, L. et al. (1991), Administration scolaire et efficacité dans les organisations, Les éditions Agence d'Arc, Montréal.

CANTIN, J. et al. (1990), Évaluation de la structure participative au Collège Saint-Alexandre, Collège apostolique St-Alexandre, Ottawa.

COGESTION (1984), Encyclopédie Universalis, pp. 670-672.

CÔTÉ, M. et al. (1989), Démocratie industrielle, Les Pressses HEC, Ottawa.

D'ARAGON, P. et al. (1980), La participation dans les entreprises, les expériences québécoises et ontariennes, Presses de l'Université du Québec, Québec.

DASTMALCHIAN, A. et al. (1986), Developing a Measure of Industrial Relations Climate, Relations industrielles, vol. 43, numéro 1, pp. 851-859.

DENIS-GRENIER, H. (1982), Les nouvelles formes d'organisation du travail, L'ingénieur, n° 352, pp. 12-16.

DESVIGNES, M. (1977), Demain la participation : Au-delà du capitalisme et du marxisme, Plon, Paris.

DION, G. (1986), Dictionnaire canadien des relations du travail, Les Presses de l'Université Laval, Québec.

DUPONT, Pol (1990), La civilisation de l'école, Collection Horizon/École, Éditions Labor, Bruxelles.

ÉTHIER, G. (1989), La gestion de l'excellence en éducation, Presses de l'Université du Québec, Québec.

FAVRE, J. (1980), La démocratie à double voie, Autogestion ou participation, Éditions Grounauer, Genève.

GIRARD, L. et al. (1992), Supervision pédagogique et réussite scolaire, Gaëtan Morin, éditeur, Québec.

HERMEL, P. (1988), Le management participatif, Sens, Réalités, Actions, Les éditions d'organisation, Paris.

LACRAMPE, S. (1974), Systèmes d'information et structure des organisations, Éditions Hommes et Techniques, France.

LAPORTE, J.-P. (1983), Les syndicats et la gestion participative, Les éditions Agence d'Arc, Montréal.

LAURIN, P. (1971), Remise en question de la participation, pp. 407-417.

LAVILLE, J.-L. et al. (1988), L'évaluation des pratiques de gestion participative dans les PME et les coopératives, Tome I, Centre de recherche et d'information sur la démocratie et l'autonomie.

MAHEU, L. et al., Présentation : Gestion du social et social en gestation. Sociologie et sociétés, vol XXV, n° 1, printemps 1993, pp. 7-24.

MINTZBERG, H. (1990), Le management, Voyage au centre des organisations, Les éditions Agence d'Arc Inc., Montréal.

MOTHE-GRAUTRAT, J. Daniel (1984), Méthode d'évaluation des systèmes participatifs, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, Paris, France.

PLUNKETT, C. et al. (1991), Participative Management, Implementing Empowerment, John Wiley & Sons, Inc., Toronto.

REZSOHAZY, Rudolf (1976), Théorie et critique des faits sociaux, La Renaissance du Livre, Bruxelle.

SAINTSAUNIER, R. et al. (1983), La démocratie en organisation, vers des fonctionnements collectifs de travail, Paris.

WEISS, D. (1978), La démocratie industrielle : cogestion ou contrôle ouvrier, Les éditions d'organisation, Paris.

## DOCUMENTS CONSULTÉS

Le projet «Pour une structure participative», Collège Saint-Alexandre.

Collège Saint-Alexandre, Analyse des rapports des degrés en regard de la gestion participative.

Les Spiritains à la Gatineau, Collège Saint-Alexandre, 1905-1980, par P. Henri Lestage, C.S.Sp.

L'Éducation chez les Spiritains canadiens, par Antoine Mercier, C.S.Sp. et Jean-Guy Gagnon, C.S.Sp., Cahiers Lestage, nº 15, 15 février 1988.

Rendez-vous Saint-Alexandre, 1912-1987, 75e anniversaire, 27 juin 1987.

Manuel de description de tâches, Collège Apostolique Saint-Alexandre, Gatineau, Québec, avril 1984.

État de la situation du climat institutionnel du Collège apostolique Saint-Alexandre, par Jocelyne Laforce et Raynald Guy de la Coopérative d'animation et de consultation, Montréal, mars 1988.

Le Comité de gestion du changement, Collège Saint-Alexandre.

Manuel d'organisation, Collège apostolique Saint-Alexandre, 1989-1990.

Rapports annuels 1989-1990, 1990-1991, 1991-1992, 1992-1993, 1993-1994, Collège Saint-Alexandre.

HANNA, D.P. (1988), Designing Organizations for High Performance, Addison-Wesley Publishing Company, Ontario.

DESROCHERS, I. (1983), Syndicalisation et cogestion, Relations, pp. 218-223.

Entreprendre à plusieurs, Dossier

Débats sur la cogestion, Problèmes politiques et sociaux (1979), La documentation française, nº 374, pp. 36-39.

GOODMAN, J. et al. (1982), Approaches to employee participation, Employment Gazette, pp. 301-310.

BAIN, T. (1983), German Codetermination and Employment Adjustments in the Stell and Auto Industries, The Columbia Journal of World Business, volume XVIII, n° 2, pp. 40-47.

PELLETIER, P. (1985), Une expérience de qualité de vie au travail, Santé mentale au Québec, X, 2, pp. 160-165.

KEARNEY, R. et al. (1994), Labor-Management Relations and Participative Decision-Making : Toward a New paradigm, Public Administration Review, vol. 54, n° 1, pp. 44-51.

Atlanta (Georgia), Publishing Services Division (1976), Participative Management : Concepts, Theory and Implementation.

TURMEL, F. (1987), Une structure organisationnelle participative, Collège Saint-Alexandre, Gatineau.

WALL, D.T. et al. (1977), Worker Participation : A Critique of the Literature and Some Fresh Evidence, McGraw-Hill Book Company (UK) Limited, Toronto.

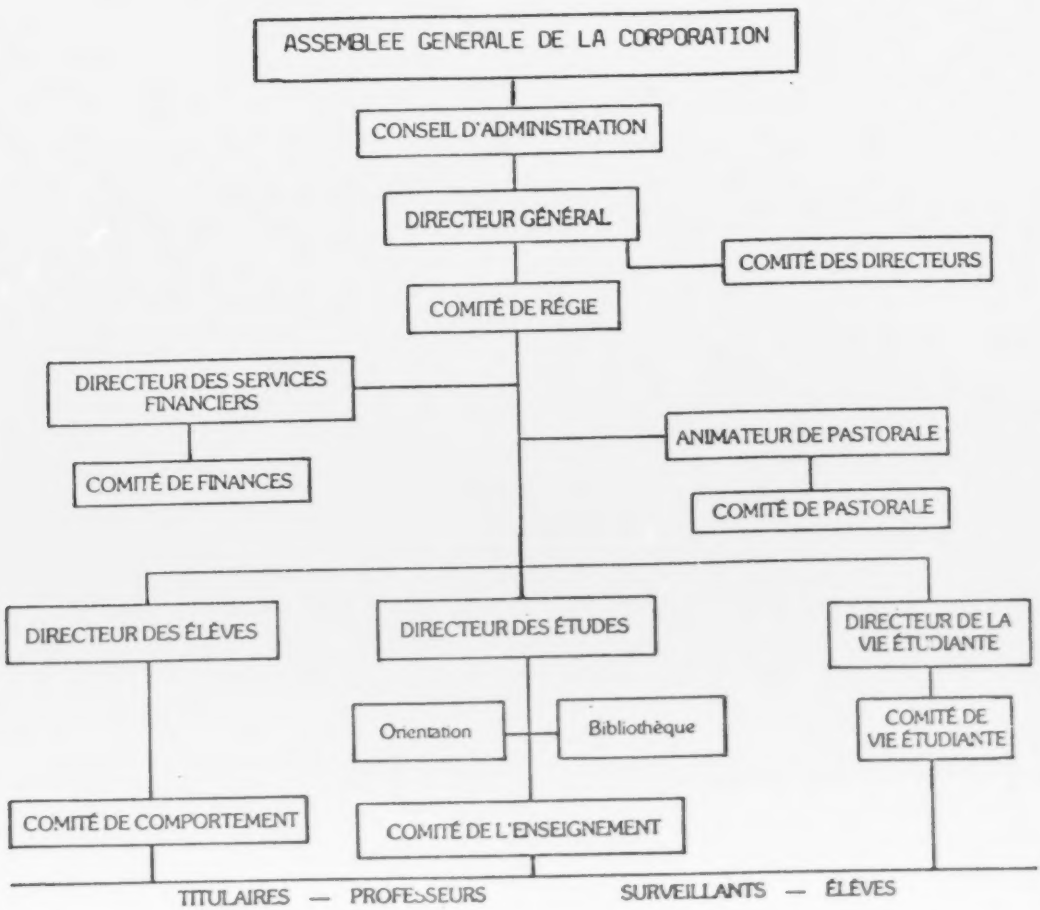
Concise Encyclopedia of Participation and Co-Management (1992), Editor Gyorgy Széll, New York.

**Annexe A**

**Organigramme du Collège apostolique Saint-Alexandre avant l'adoption de la cogestion**

# ORGANIGRAMME DU COLLEGE APOSTOLIQUE

## SAINT-ALEXANDRE



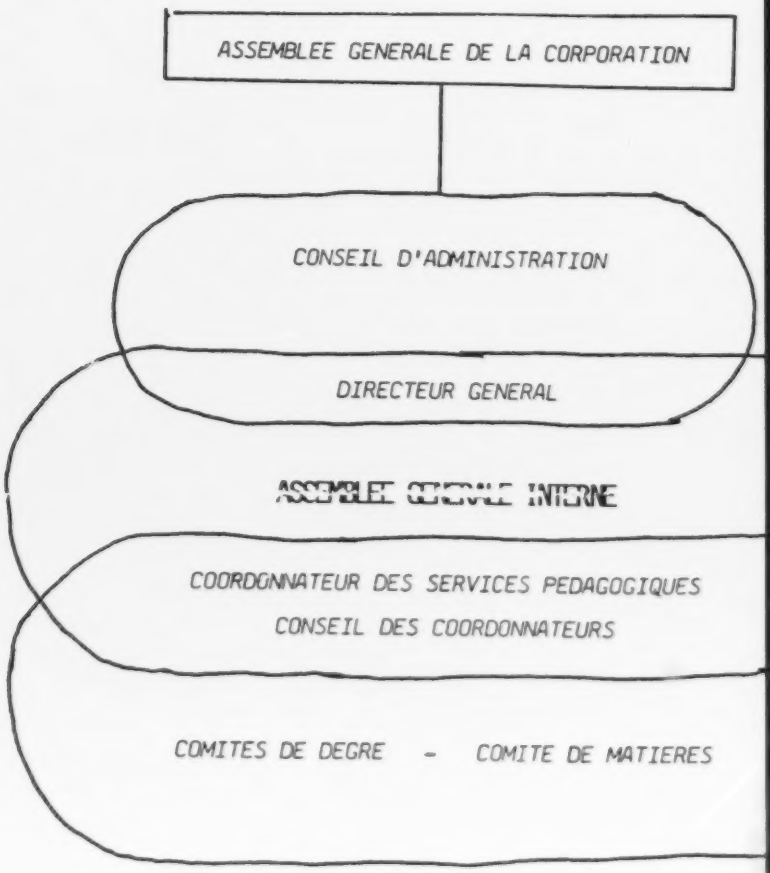
## Annexe B

## Organigramme des instances décisionnelles depuis l'adoption de la cogestion

## LES INSTANCES DECISIONNELLES

## ET LES PERSONNES EN RESPONSABILITE

### Organigramme

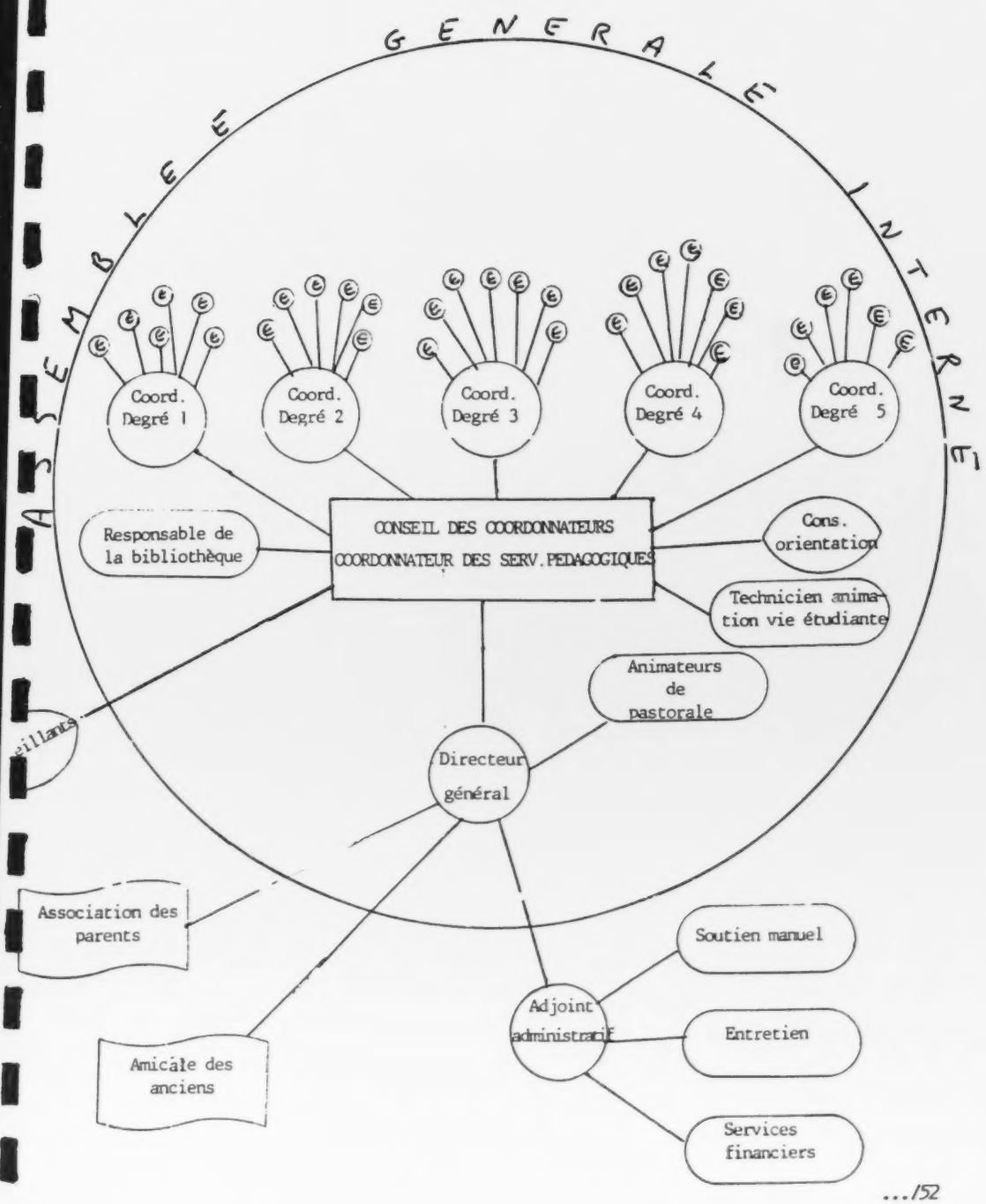


## Annexe C

## Organigramme du réseau des ressources humaines

## LE RESEAU DES RESSOURCES HUMAINES

### Organigramme




.../52

## Annexe D

## Tableau des aires de décision

# TABLEAU DES AIRES DE DECISION

*TOUT CE QUI EST ÉCRIT EN CARACTERES GRAS ET EN ITALIQUE DANS CE TEXTE A ÉTÉ AJOUTÉ.*

LES AIRES DE DÉCISION

*Compréhension des verbes:*
*Proposer: présenter ou suggérer un projet*
*Décider: arrêter une décison*
*Sanctionner: confirmer une décision*

| | CA ET AGC | AGI | DIRECTION: *D.G. et CSP* | CONSEIL DES C.D. | COMITÉ DE DEGRÉ | *COMITÉ DE MATIERES* | C.D. | ENSEIGNANT *(E)* | *ÉLEVES* | AUTRES PERSONNELS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Représentants de l'AGI à la Corporation | CA décide | Propose | | | | | | | | CA décide |
| ORGANISATION SCOLAIRE | | | | | | | | | | |
| • Règlement des élèves | | Décide | Propose | Est informé | Est consulté | | Propose | Propose | *Sont consultés* | *Sont informés* |
| • Maquette de cours | | Décide | Propose | Est informé | Est consulté | | | | | |
| • Grille-horaire | | Décide | Propose | Est informé | Est consulté | | | | | *Sont informés* |
| • Calendrier scolaire | | Décide | Propose | Est informé | Est consulté | | | | | *Sont informés* |
| • Activités scolaires | | | Est informée | Est informé | Décide | | Propose | Est consulté | *Sont consultés* | *Sont informés* |
| • Act. parascolaires | | *(A)** | Décide | Est consulté | Est *informé* | | | | | PNE et TAVE proposent *et décident* |
| • Sorties d'élèves | | | Est informée | Est informé | Décide | | Propose | Propose | *Sont consultés* | |
| • Plan d'étude | | | Sanctionne | | | *Supervise* | | Propose *et décide* | | |
| • Matériel didactique et manuels scolaires | | | Propose et décide | | | *Propose* | | Est consulté et propose | | |
| • Agenda | | | Exécute | Décide | Est consulté | | | Est informé | *Sont consultés* | |
| • Rens. généraux | | | Exécute | Décide | Est consulté | | | Est informé | | |
| • Tâche des enseignant(e)s | | | Décide | Est consulté | Est informé | | Est informé | *Est consulté* et informé | | *APCSA consultée et informée* |

## LES AIRES DE DÉCISION

| | CA ET AGC | AGI | DIRECTION: *D.G. et CSP* | CONSEIL DES C.D. | COMITÉ DE DEGRÉ | *COMITÉ DE MATIERES* | C.D. | ENSEIGNANT *(E)* | *ELEVES* | AUTRES PERSONNELS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| • Locaux d'enseignement | | | Décide | Est consulté | Est informé | | | | | |
| • Évaluation académique | | | *Sanctionne* | | Est informé | | | Décide | *Sont informés* | *Parents sont informés* |
| • Mesures d'aide ou de récupération | | | *Sanctionne* | Est informé | Décide | | Propose | Propose | | PME proposent |
| • Mesures d'encouragement/stimulation | | | Propose | Est informé | Décide | | Propose | Est consulté | | |
| • Réinscription et suspension de réinscrip... | | | *Sanctionne* | Est informé | Décide | | Propose | Est consulté | | |
| • *Normes* de promotion | | *Décide* | *Décide* | Est informé | Est consulté | *Propose* | | | | |
| • Expulsion d'élèves | | | *Sanctionne* | Est consulté et */ou décide(2)* | Décide | | Propose | Propose | *Sont informés* | Parents sont informés |
| • Admission des élèves | | | Propose | | *Est informé* | | | Est consulté(1) | | Cté des admissions décide |
| • Appréciation des enseignants | réfère aux aires de responsabilités | | Propose | Propose | | | Décide | Est consulté<br>Est informé | | |
| • Appréciation des C.D. | | | Est informée | Propose | Décide | | Est consulté | Est consulté | | |
| • Appréciation des A.P. | | | Est informée | | *Est consulté* | | Est consulté | | | *Resp. pasto décide* |
| • Appréciation du C.D. | | | Décide | | *Est consulté* | | Est consulté | | | |
| • Appréciation du responsable de la Pastorale | | | Décide | *Est consulté* | | | | | | |
| • Appréciation du C.S.P. | | | | | | | | | | |
| • Appréciation du D.G. | | | | | | | | | | |

*(1) Enseignant(e)s de 1re Sec. participent au comité des admissions.*
*(2) Dans certains cas qui ne relèvent pas d'un degré en particulier.*

# LES AIRES DE DÉCISION

| | CA ET AGC | AGI | DIRECTION: D.G. et CSP | CONSEIL DES C.D. | COMITÉ DE DEGRÉ | COMITÉ DE MATIÈRES | C.D. | ENSEIGNANT (E) | ÉLÈVES | AUTRES PERSONELS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| • Auto-évaluation du Comité de degré | réfère aux aires de responsabilités | | Est informée | Est informé | Décide | | Propose | | | |
| • Auto-évaluation du Conseil des C.D. | | | Propose | Décide | Est consulté | | Propose | Est consulté | | |
| • Évaluation du T.A.V.E. | | | Est informée | Décide | Est consulté | | | | | TAVE est consulté |
| • Probation | | | Sanctionne | Est informé | | | Est consulté | Est consulté(3) | | Comité de probation décide |
| • Budget de l'école | CA décide | Est consultée | Propose | Est informé | Est consulté | | Est consulté | Est consulté | | Sont informés |
| • Budget du degré | | | Est informée | | Décide | | Propose | Est consulté | | |
| • Engagement des professeurs | | | Sanctionne | Est informé | Est consulté(4) | | | | | Comité de sélection décide |
| • Congédiement | CA décide et sanctionne | | Consulte et propose | | | | | | | |
| • Ré-engagement des professeurs | | | Propose et décide | Est consulté | | | Est consulté | Est consulté | | |

(3) Le probaniste

(4) Pour fournir un représentant du degré au Comité de sélection

## LES AIRES DE DÉCISION

| | CA ET AGC | AGI | DIRECTION: D.G. et CSP | CONSEIL DES C.D. | COMITÉ DE DEGRÉ | COMITÉ DE MATIERES | LES C.D. | ENSEIGNANT(E) | ÉLEVES | AUTRES PERSONNELS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| • Engagement des C.D. | CA sanctionne | Propose au CA | Est informée | | Décide | | | Propose | | |
| • Perfectionnement des personnels | | | Décide | | | | Propose | Propose | | Proposent |
| • Bilan annuel | CA et AGC sanctionnent | Est informée | Rédige | Est consulté | Est consulté | | Est consulté | | | Firme de vérificateurs consultée |
| • Etats financiers | CA et AGC sanctionnent | Est consultée | Propose | | | | | | | |
| • Suppléance à long terme | | | Propose et décide | | | | Est informé | Informe | | APCSA est informée |
| • Engagement du CSP | CA décide et sanctionne | Propose au CA | Propose à l'AGI | | | | | | | |
| • Engagement du D.G. | CA décide et sanctionne | Propose au CA | | | | | | | | Sont consultés |
| • Engagement animateurs | | | Propose et sanctionne | | | | | | Sont consultés | Cté de sélection décide |

Document révisé le 28 février 1992.

## Annexe E

**Liste des personnes interrogées**
**dans le cadre des entrevues semi-dirigées**

Jean-Guy Gagnon, C.S.Sp., président du Conseil d'administration

Raymond Champoux, coordonnateur des Services pédagogiques

Jacinthe Villeneuve, secrétaire des Services pédagogiques

Robert Lafontaine, président de l'Amicale des anciens

Bruno Bonneville, président de l'Association des parents

Sylvie Roy, enseignante

François Turmel, enseignant

Michel Faubert, enseignant et représentant du syndicat

## Annexe F

## Questionnaire

# QUESTIONNAIRE SUR L'ÉVALUATION D'IMPACT DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU COLLÈGE SAINT-ALEXANDRE

À l'attention du répondant ou de la répondante

Je m'appelle Hugues Gentillon. Je suis candidat à la maîtrise en administration publique à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) de Hull. Le projet d'intervention auquel je me suis consacré, voilà déjà un an, en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique de l'ÉNAP, porte sur l'évaluation de la structure organisationnelle de cogestion, mieux connue sous le nom de structrure participative, que le Collège Saint-Alexandre a adoptée depuis ces cinq dernières années. Le mandat pour la réalisation de cette étude m'a été confié par le directeur du Collège, M. René Martineau.

Le questionnaire ci-joint revêt pour les fins de ma démarche de recherche une importance cruciale. Il est l'instrument qui m'aidera à répondre aux objectifs suivants du projet :

1 - l'évaluation de l'impact de la nouvelle structure sur le mode de fonctionnement du Collège.

2 - l'influence du modèle de cogestion sur l'efficacité de la structure administrative du Collège, l'assainissement de son climat organisationnel et sur l'engagement accru de son personnel enseignant et administratif dans sa gestion.

Votre collaboration est absolument essentielle à la réussite du projet. Pour ce, je vous demande de répondre de votre mieux au questionnaire et de le déposer au bureau de la réceptionniste du Collège dans l'enveloppe prévue à cet effet, avant le 6 mai 1994.

Vos réponses au questionnaire ne serviront strictement que pour les fins du projet et seront traitées de la manière la plus confidentielle possible.

Je vous remercie de votre contribution.

## QUESTIONNAIRE INDIVIDUEL

### DIRECTIVES

(À LIRE ABSOLUMENT AVANT DE RÉPONDRE AUX QUESTIONS)

Lisez les questions attentivement et cochez la réponse qui se rapproche le plus de votre opinion sur la question posée.

Pour les questions qui comportent des échelles de réponse, il faut indiquer entre parenthèses le chiffre correspondant à votre choix de réponse.

IL N'EST PAS NÉCESSAIRE DE RÉPONDRE À UNE QUESTION SI ELLE NE CONCERNE PAS VOTRE SPHÈRE D'ACTIVITÉS OU SI VOUS N'EN N'AVEZ PAS UNE OPINION CLAIRE.

Répondez de votre mieux aux questions en vous fiant à votre première impression.

### STATUT DU RÉPONDANT OU DE LA RÉPONDANTE

**IMPORTANT :** COCHEZ VOTRE CATÉGORIE PROFESSIONNELLE

| | | |
|---|---|---|
| enseignant | 61,9 % | degré |
| membres de la direction | 4,8 % | |
| personnel de soutien | 28,6 % | |
| personnel non enseignant | 4,8 % | |

INDIQUEZ VOTRE ANNCIENNETÉ AU SEIN DU COLLÈGE

| | |
|---|---|
| moins de 1 an | |
| de 1 à 5 ans | 28,6 % |
| de 6 à 10 ans | 26,2 % |
| 11 ans et plus | 45,2 % |

## PERCEPTION DE LA COGESTION

1- Les mécanismes actuels de prise de décision au sein du Collège reflètent-ils l'idée que vous vous faites de la cogestion?

| | | 1<br>très peu | 2<br>peu | 3<br>en partie | 4<br>en grande partie | 5<br>totalement |
|---|---|---|---|---|---|---|
| a) | sur le plan administratif | 2,4 % | 4,8 % | 33, % | 45,2 % | 14,3 % |
| b) | sur le plan pédagogique | 1, % | 9, % | 18,4 % | 47,4 % | 7,9 % |
| c) | sur le plan des relations de travail | 7,3 % | 9,8 % | 34,1 % | 43,9 % | 4,9 % |

2- Pour chacune des paires d'énoncés qui suivent, choisissez l'énoncé qui décrit le mieux le type de cogestion que vous souhaitez au Collège :

sur le plan administratif

| | | | |
|---|---|---|---|
| ☐ | a) | je désire participer à toutes les prises de décision | 7,5 % |
| ☐ | b) | je désire participer à certaines prises de décision | 92,5 % |
| ☐ | a) | je désire être informé(e) de toutes les prises de décision | 75,6 % |
| ☐ | b) | je désire être informé(e) de certaines prises de décision | 24,4 % |
| ☐ | a) | je désire être consulté(e) au sujet de toutes les prises de décision | 17,1 % |
| ☐ | b) | je désire être consulté(e) au sujet de certaines prises de décision | 82,9 % |

sur le plan pédagogique

| | | | |
|---|---|---|---|
| ☐ | a) | je désire participer à toutes les prises de décision | 42,1 % |
| ☐ | b) | je désire participer à certaines prises de décision | 57,9 % |
| ☐ | a) | je désire être informé(e) de toutes les prises de décision | 71,1 % |
| ☐ | b) | je désire être informé(e) de certaines prises de décision | 28,9 % |
| ☐ | a) | je désire être consulté(e) au sujet de toutes les prises de décision | 37,8 % |
| ☐ | b) | je désire être consulté(e) au sujet de certaines prises de décision | 62,2 % |

**2- (suite)** Pour chacune des paires d'énoncés qui suivent, choisissez l'énoncé qui décrit le mieux le type de cogestion que vous souhaitez au Collège :

sur le plan des relations de travail

| | | | |
|---|---|---|---|
| ⌐ | a) | je désire participer à toutes les prises de décision | 33,3 % |
| ⌙ | b) | je désire participer à certaines prises de décision | 66,7 % |
| ⌐ | a) | je désire être informé(e) de toutes les prises de décision | 80 % |
| ⌙ | b) | je désire être informé(e) de certaines prises de décision | 20 % |
| ⌐ | a) | je désire être consulté(e) au sujet de toutes les prises de décision | 47,5 % |
| ⌙ | b) | je désire être consulté(e) au sujet de certaines prises de décision | 52,5 % |

**3-** Estimez-vous que le modèle de cogestion du Collège permet :

| | | |
|---|---|---|
| a) | trop de participation | 19 % |
| b) | pas assez de participation | 16 % |
| c) | juste assez de participation | 64,3 % |

## LA PRISE DE DÉCISION

(Choisissez ci-dessous la lettre correspondant à votre choix de réponse)

| 4- | **Quand il est question :** | ACTUELLEMENT | CHOIX SOUHAITÉ |
|---|---|---|---|
| | | A - je ne suis pas visé(e) par ce sujet<br>B - je suis informé(e) de la décision prise<br>C - je suis consulté(e) sur la décision à prendre<br>D - je décide seul(e)<br>E - je décide avec mes pairs (AGI, degré, etc.)<br>F - je décide avec mon supérieur hiérarchique (ex. conseiller pédagogique, directeur) | A - je ne veux pas être visé(e) par ce sujet<br>B - je veux être informé(e) de la décision prise<br>C - je veux être consulté(e) sur la décision à prendre<br>D - je veux décider seul(e)<br>E - je veux décider avec mes pairs (AGI, degré, etc.)<br>F - je veux décider avec mon supérieur hiérarchique (ex. conseiller pédagogique, directeur)<br>G - le sujet ne me concerne pas |
| 1 | des activités étudiantes | A = 22 % B = 26,8 % C = 7,3 %<br>D = 2,4 % E = 36,6 % F = 2,4 % | A = 7,5 % B = 27,5 % C = 10 %<br>E = 47,5 % F = 2,5 % G = 5 % |
| 2 | de l'évaluation des apprentissages | A = 28,6 % B = 4,8 %<br>D = 38,1 % E = 16,7 % F = 9,5 % | A = 19,5 % B = 2,4 % D = 29,3 %<br>E = 24,4 % F = 14,6 % G = 9,8 % |
| 3 | d'établir l'horaire des cours du Collège | A = 21,4 % B = 26,2 % C = 16,7 %<br>D = 1 % E = 31 % | A = 12,2 % B = 17,1 % C = 24,4 %<br>D = 2,4 % E = 31,7 % F = 2,4 % G = 9,8 % |
| 4 | d'établir le règlement du Collège | A = 2,4 % B = 21,4 % C = 9,5 %<br>D = 2,4 % E = 59,5 % F = 2,4 % | B = 4,9 % C = 24,4 % D = 2,4 %<br>E = 63,4 % G = 4,9 % |
| 5 | de la maquette de cours | A = 21,4 % B = 35,7 % C = 11,9 %<br>D = 4,8 % E = 19 % F = 4,8 % | A = 9,8 % B = 24,4 % C = 24,4 %<br>D = 4,9 % E = 19,5 % F = 4,9 % G = 12,2 % |
| 6 | de la surveillance et de l'encadrement des élèves | A = 17,5 % B = 15 % C = 10 %<br>D = 2,5 % E = 50 % F = 2,5 % | A = 10 % B = 17,5 % C = 12,5 %<br>D = 2,5 % E = 52,5 % F = 2,5 % G = 2,5 % |
| 7 | des conditions d'admission au Collège | A = 38,1 % B = 35,7 % C = 11 %<br>D = 2,4 % E = 9,5 % F = 2,4 % | A = 29,3 % B = 19,5 % C = 19,5 %<br>D = 4,9 % E = 17,1 % F = 2,4 % G = 7,3 % |

## LA PRISE DE DÉCISION

(Choisissez ci-dessous la lettre correspondant à votre choix de réponse)

| (Suite) | ACTUELLEMENT | CHOIX SOUHAITÉ |
|---|---|---|
| **4- Quand il est question :** | A - je ne suis pas visé(e) par ce sujet<br>B - je suis informé(e) de la décision prise<br>C - je suis consulté(e) sur la décision à prendre<br>D - je décide seul(e)<br>E - je décide avec mes pairs (AGI, degré, etc.)<br>F - je décide avec mon supérieur hiérarchique (ex. conseiller pédagogique, directeur) | A - je ne veux pas être visé(e) par ce sujet<br>B - je veux être informé(e) de la décision prise<br>C - je veux être consulté(e) sur la décision à prendre<br>D - je veux décider seul(e)<br>E - je veux décider avec mes pairs (AGI, degré, etc.)<br>F - je veux décider avec mon supérieur hiérarchique (ex. conseiller pédagogique, directeur)<br>G - le sujet ne me concerne pas |
| 8 de sélectionner le personnel du Collège | | |
| a) le directeur du Collège | A= 14,3% B= 4,8% C= 40,5% D= 2,4% E= 38,1% | A= 12,5% C= 37,5% D= 5% E= 47,5% G= 2,5% |
| b) les enseignants | A= 38,1% B= 42,9% C= 11,9% E= 4,8% F= 2,4% | A= 29,3% B= 26,8% C= 17,1% E= 12,2% F= 2,4% G= 12,2% |
| c) les professionnels non enseignant | A= 34,1% B= 46,3% C= 14,6% E= 4,9% | A= 27,5% B= 35% C= 17,5% E= 10% F = 2,5% G= 7,5% |
| 9 de répartir les tâches entre les enseignants | A= 41,5% B= 36,6% C= 14,6% E= 2,4% F= 4,9% | A= 20% B= 22,5% C= 30% E= 7,5% F= 7,5% G= 12,5% |
| 10 d'évaluer le rendement du personnel du Collège | | |
| a) le directeur du Collège | A= 31,7% B= 17,1% C= 29,3% E= 22% | A= 12,2% B= 7,3% C= 49,9% E= 31,7% G= 4,9% |
| b) les enseignants | A= 26,4% B= 9,8% C= 14,6% E= 9,8% F= 2,4% | A= 35,7% B= 14,3% C= 23,8% E= 14,3% F= 2,4% G= 9,5% |
| c) les professionnels non enseignant | A= 58,5% B= 17,1% C= 14,7% E= 7,3% F= 2,4% | A= 33,3% B= 14,3% C= 26,2% E= 14,3% F= 2,4% G= 9,5% |
| d) le personnel de soutien | A= 68,3% B= 14,6% C= 12,2% E= 2,4% F= 2,4% | A= 40,5% B= 16,7% C= 23,8% E= 7,1% F= 2,4% G= 9,5% |

## LA PRISE DE DÉCISION

(Choisissez ci-dessous la lettre correspondant à votre choix de réponse)

| (Suite) | | ACTUELLEMENT | CHOIX SOUHAITÉ |
|---|---|---|---|
| 4- | **Quand il est question :** | A - je ne suis pas visé(e) par ce sujet<br>B - je suis informé(e) de la décision prise<br>C - je suis consulté(e) sur la décision à prendre<br>D - je décide seul(e)<br>E - je décide avec mes pairs (AGI, degré, etc.)<br>F - je décide avec mon supérieur hiérarchique (ex. conseiller pédagogique, directeur) | A - je ne veux pas être visé(e) par ce sujet<br>B - je veux être informé(e) de la décision prise<br>C - je veux être consulté(e) sur la décision à prendre<br>D - je veux décider seul(e)<br>E - je veux décider avec mes pairs (AGI, degré, etc.)<br>F - je veux décider avec mon supérieur hiérarchique (ex. conseiller pédagogique, directeur)<br>G - le sujet ne me concerne pas |
| 11 | d'établir le type de services dont le Collège a besoin (ex. : psychologie, animation, etc.) | A= 16,7% B= 21,4%<br>C= 23,8% E= 38,1% | A= 2,4% B= 14,3% C= 23,8%<br>E= 54,8% G= 4,8 % |
| 12 | d'établir le budget du Collège | A= 7,3% B= 19,5%<br>C= 41,5% E= 31,7% | A= 2,4% B= 7,1% C= 45,2%<br>E= 40,5% F= 4,8 % |
| 13 | d'acquérir du matériel en rapport à mon travail | B= 7,3% C= 22% D= 12,2%<br>E= 4,9% F= 53,7 % | B= 4,8% C= 14,3% D= 16,7%<br>E= 4,8% F= 59,5 % |
| 14 | de choisir les formes de communication aux parents (écrits, rencontres) qui me concernent | A= 24,4% B= 9,8% C= 7,3%<br>D= 14,6% E= 39% F=4,9% | A= 4,8% B= 7,1% C= 7,1%<br>D= 14,3% E= 47,6% F=7,1% G= 11,9% |
| 15 | de convoquer les réunions informelles de parents | A= 35% B= 12,5% C= 5%<br>D= 25% E= 20% F= 2,5% | A= 17,1% B= 14,6% C= 7,3%<br>D= 24,4% E= 19,5% F= 4,9% G= 12,2% |

## FONCTIONNEMENT DU COLLÈGE

**5-** Choisissez parmi les énoncés suivants celui qui est le plus approprié dans chacun des cas visés.

**Dans le fonctionnement actuel du Collège**

| | | |
|---|---|---|
| 1) | on laisse trop d'autonomie décisionnelle aux cadres | 12,5 % |
| 2) | on laisse assez d'autonomie décisionnelle aux cadres | 60 % |
| 3) | on ne laisse pas assez d'autonomie décisionnelle aux cadres | 27,5 % |
| | | |
| 1) | on laisse trop d'autonomie décisionnelle aux coordonnateurs de degré | |
| 2) | on laisse assez d'autonomie décisionnelle aux coordonnateurs de degré | 87,8 % |
| 3) | on ne laisse pas assez d'autonomie décisionnelle aux coordonnateurs de degré | 12,2 % |
| | | |
| 1) | on laisse trop d'autonomie décisionnelle au comité de degré | 22 % |
| 2) | on laisse assez d'autonomie décisionnelle au comité de degré | 68,3 % |
| 3) | on ne laisse pas assez d'autonomie décisionnelle au comité de degré | 7,3 % + 2,4 % |
| | | |
| 1) | on laisse trop d'autonomie décisionnelle au personnel de soutien | 2,9 % |
| 2) | on laisse assez d'autonomie décisionnelle au personnel de soutien | 70,6 % |
| 3) | on ne laisse pas assez d'autonomie décisionnelle au personnel de soutien | 26,5 % |

6- Actuellement, la qualité de l'information qui vous est fournie pour les prises de décision en AGI est :

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1) | très bonne | 39 % | cette question ne me concerne pas 9,8 % |
| 2) | bonne | 39 % | |
| 3) | médiocre | 9,8 % | |
| 4) | mauvaise | 2,4 % | |

7- Actuellement, la qualité de l'information qui vous est fournie pour les prises de décision en comité de degré est :

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1) | très bonne | 43,9 % | cette question ne me concerne pas 9,8 % |
| 2) | bonne | 36,6 % | |
| 3) | médiocre | 7,3 % | |
| 4) | mauvaise | 2,4 % | |

8- Indiquez votre évaluation pour chacun des mécanismes suivants qui sont utilisés au sein du Collège.
(Choisissez le chiffre correspondant à votre choix)

| | | 1<br>largement<br>insuffisants-es | 2<br>plutôt<br>insuffisants-es | 3<br>plutôt<br>suffisants-es | 4<br>largement<br>suffisants-es | 5<br>je ne sais pas |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1) | les notes de service | 5,3 % | 5,3 % | 42,1 % | 34,2 % | 13,2 % |
| 2) | les rapports | | 5 % | 40 % | 42,5 % | 12,5 % |
| 3) | les réunions | | 5 % | 30 % | 60 % | 5 % |
| 4) | les comités | 4,9 % | 4,9 % | 26,8 % | 56,1 % | 7,3 % |
| 5) | les rencontres informelles | 2,5 % | 15 % | 47,5 % | 25 % | 10 % |

9- Indiquez l'efficacité de chacun des mécanismes suivants qui sont utilisés au sein du Collège.
(Choisissez le chiffre correspondant à votre choix)

| | | 1 largement inefficaces | 2 plutôt inefficaces | 3 plutôt efficaces | 4 largement efficaces | 5 je ne sais pas |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1) | les notes de service | | | 66,7 % | 19,4 % | 13,9 % |
| 2) | les rapports | | 5,1 % | 56,4 % | 23,1 % | 15,4 % |
| 3) | les réunions | | 7,5 % | 57,5 % | 30 % | 5 % |
| 4) | les comités | 2,5 % | 5 % | 67,5 % | 20 % | 5 % |
| 5) | les rencontres informelles | 2,6 % | 7,9 % | 47,4 % | 26,3 % | 15,8 % |

## PROCESSUS DE PARTICIPATION

10- Comment évaluez-vous la fréquence des réunions de l'AGI, des comités de degré et des autres comités?

| | | 1 trop | 2 correcte | 3 pas assez |
|---|---|---|---|---|
| 1) | AGI | 2,6 % | 73,7 % | 23,7 % |
| 2) | comités de degré | 18,4 % | 68,4 % | 13,2 % |
| 3) | autres comités | 6,1 % | 78,8 % | 15,2 % |

11- En général, comment décririez-vous votre participation personnelle :

| | | 1 faible | 2 réservée | 3 active | 4 très active | 5 aucune réponse |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1) | à l'AGI | 2,7 % | 29,7 % | 24,3 % | 24,3 % | 18,9 % |
| 2) | au comité de degré | | 2,6 % | 34,2 % | 42,1 % | 21,1 % |
| 3) | aux autres comités | 15 % | 7,5 % | 50 % | 20 % | 7,5 % |

(Si vous avez coché 3, 4 ou 5, passez directement à la question 13.)

12- Si vous ne participez pas pleinement aux réunions de l'AGI, du comité de degré et des autres comités, indiquez la ou les raisons, parmi celles mentionnées ci-dessous, qui vous en empêchent.

| | | AGI | Comité de degré | Autres comités |
|---|---|---|---|---|
| 1) | nombre de participants trop élevé | ( ) | ( ) | ( ) |
| 2) | charge de travail trop lourde | ( ) | ( ) | ( ) |
| 3) | manque de connaissance des sujets | ( ) | ( ) | ( ) |
| 4) | pas assez d'information | ( ) | ( ) | ( ) |
| 5) | manque de formation initiale | ( ) | ( ) | ( ) |
| 6) | manque d'intérêt | ( ) | ( ) | ( ) |
| 7) | autres (précisez)..... ..... | ( ) | ( ) | ( ) |

Note : Aucune réponse n'apparaît ici car le répondant n'était pas tenu de le faire s'il avait coché 3, 4, 5 à la question 11.

## LE DÉVELOPPEMENT PÉDAGOGIQUE

13- Indiquez votre évaluation du rôle du comité de matières au regard :

| | | 1 inefficace | 2 plutôt inefficace | 3 plutôt efficace | 4 efficace | 5 je ne sais pas |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1) | du contenu des programmes de cours | | | | | |
| 2) | des méthodes d'enseignement | 18,4 % | 36,8 % | 15,8 % | 7,9 % | 21,1 % |
| 3) | du matériel didactique | 5,4 % | 27 % | 32,4 % | 13,5 % | 21,6 % |
| 4) | des situations d'apprentissage | 13,9 % | 38,9 % | 13,9 % | 11,1 % | 22,2 % |

Note : Aucune réponse n'a été fournie à 1) dû probablement au fait que le Comité n'a pas à se prononcer sur le contenu des programmes de cours

**14-** Quel est votre niveau de satisfaction par rapport

| | 1<br>tout à fait<br>insatisfait(e) | 2<br>plutôt<br>insatisfait(e) | 3<br>plutôt<br>satisfait(e) | 4<br>tout à fait<br>satisfait(e) | 5<br>aucune réponse |
|---|---|---|---|---|---|
| à l'innovation pédagogique au Collège? | 7,9 % | 39,5 % | 31,6 % | 7,9 % | 13,2 % |

**15-** À quelle fréquence êtes-vous consulté(e)

| | 1<br>jamais | 2<br>rarement | 3<br>parfois | 4<br>souvent | 5<br>aucune réponse |
|---|---|---|---|---|---|
| sur la nature de vos besoins pour mener à bien votre tâche d'enseignant? | 7,9 % | 36,8 % | 23,7 % | 10,5 % | 21,1 % |

## RÉSOLUTION DE PROBLÈMES

**16-** Quelle appréciation faites-vous des mécanismes qui sont en place pour résoudre les problèmes qui se présentent sur le plan :

| | | 1<br>non<br>satisfaisants | 2<br>plus ou moins<br>satisfaisants | 3<br>satisfaisants | 4<br>très satisfaisants | 5<br>je ne sais pas |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1) | pédagogique | 5,3 % | 28,9 % | 42,1 % | 13,2 % | 10,5 % |
| 2) | de la discipline | 5,1 % | 28,2 % | 35,9 % | 20,5 % | 10,3 % |
| 3) | administratif | | 23,1 % | 46,2 % | 10,3 % | 20,5 % |

## DÉSIGNATION DE RESPONSABLES

**17-** Le mécanisme de désignation du titulaire du poste de coordonnateur de degré vous paraît-il :

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1) | très adéquat | 42,5 % | je ne sais pas 5 % |
| 2) | adéquat | 32,5 % | |
| 3) | peu adéquat | 8 % | |
| 4) | pas adéquat | | |

**18-** Souhaiteriez-vous qu'il y ait un mécanisme pour désigner les responsables des comités ad hoc?

| | |
|---|---|
| oui | 50 % |
| non | 50 % |

## SATISFACTION AU TRAVAIL

**19-** Ces énoncés portent sur vous, votre travail et l'organisation. Indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun d'eux.

| | | 1 pas d'accord | 2 plutôt en désaccord | 3 plutôt d'accord | 4 d'accord |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) | je suis en général satisfait(e) de mon travail | | 7,1 % | 38,1 % | 54,8 % |
| 2) | je me donne beaucoup à mon travail | | | 31 % | 69 % |
| 3) | je pense souvent à changer de milieu de travail | 63,4 % | 26,8 % | 2,4 % | 7,3 % |

**20-** Indiquez votre degré de satisfaction par rapport à chacun des aspects suivants de votre travail en cochant la case appropriée sur chaque ligne.

| | | 1 très insatisfait | 2 plutôt insatisfait | 3 plutôt satisfait | 4 très satisfait |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) | les avantages sociaux | 2,4 % | 9,5 % | 61,9 % | 26,2 % |
| 2) | la liberté dans l'exécution de vos tâches | 4,8 % | 2,4 % | 33,3 % | 59,5 % |
| 3) | vos chances de promotion | 13,2 % | 26,3 % | 55,3 % | 5,3 % |
| 4) | les possibilités d'élargir vos connaissances | 9,8 % | 14,6 % | 63,4 % | 12,2 % |
| 5) | la sécurité d'emploi | 2,4 % | 12,2 % | 46,3 % | 39 % |
| 6) | la participation aux prises de décision | 4,8 % | 9,5 % | 64,3 % | 21,4 % |
| 7) | le salaire que vous recevez | 12,2 % | 36,6 % | 39 % | 12,2 % |

**21-** Les énoncés suivants traitent de vos relations interpersonnelles au Collège. Précisez jusqu'à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun d'eux.

| | 1 pas d'accord | 2 plutôt en désaccord | 3 plutôt d'accord | 4 d'accord |
|---|---|---|---|---|
| 1) en général, mes relations de travail avec mes collègues de l'établissement sont bonnes | | | 45,2 % | 54,8 % |
| 2) dans mon groupe de travail, on tient compte de l'opinion de chacun | 2,4 % | 7,1 % | 54,8 % | 35,7 % |
| 3) très souvent il y a de l'animosité dans mon groupe de travail | 24,4 % | 41,5 % | 24,4 % | 9,8 % |
| 4) j'ai hâte chaque jour de retrouver les membres de mon groupe de travail | 4,8 % | 19 % | 57,1 % | 19 % |
| 5) chacun exprime ses idées lorsqu'il s'agit de prendre une décision | 4,8 % | 14,3 % | 61,9 % | 19 % |

**22-** Vous arrive-t-il de rencontrer les collègues de votre groupe en dehors du Collège?

| | | |
|---|---|---|
| 1) | souvent | 7,1 % |
| 2) | quelquefois | 38,1 % |
| 3) | rarement | 40,5 % |
| 4) | jamais | 14,3 % |

**23-** Vous arrive-t-il de rencontrer les collègues des autres groupes en dehors du Collège?

| | | |
|---|---|---|
| 1) | souvent | 2,4 % |
| 2) | quelquefois | 42,9 % |
| 3) | rarement | 42,9 % |
| 4) | jamais | 11,9 % |

**24-** Vous arrive-t-il de parler de sujets qui ne concernent pas le travail avec vos collègues?

| | | |
|---|---|---|
| 1) | souvent | 54,8 % |
| 2) | quelquefois | 42,9 % |
| 3) | rarement | 2,4 % |
| 4) | jamais | |

**25-** Quelle perception avez-vous du climat au Collège au regard des dimensions qui suivent :

| | | 1<br>très faible | 2<br>plutôt faible | 3<br>plutôt élevée | 4<br>très élevée |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) | collaboration | 4,8 % | 21,4 % | 69 % | 4,8 % |
| 2) | considération | 7,1 % | 21,4 % | 69 % | 2,4 % |
| 3) | apathie | 9,8 % | 68,3 % | 22 % | |
| 4) | hostilité | 26,2 % | 64,3 % | 9,5 % | |
| 5) | confiance | 7,3 % | 9,8 % | 73,2 % | 9,8 % |

**Annexe G**

**Comportement de la clientèle**
**1983-1984 à 1993-1994**

# COMPORTEMENT DE LA CLIENTÈLE 1983-1984 À 1993-1994

Année scolaire ...

| | 1983-84 | 1984-85 | 1985-86 | 1986-87 | 1987-88 | 1988-89 | 1989-90 | 1990-91 | 1991-92 | 1992-93 | 1993-94 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Clientèle au 30 septembre | 670 | 686 | 683 | 707 | 716 | 712 | 731 | 802 | 859 | 889 | 903 |
| 1re Sec. sept.-juin | 144- 141 | 148-146 | 144-143 | 172-169 | 172-171 | 173-170 | 175-164 | 210-209 | 204-203 | 204-204 | 222-219 |
| 2e Sec. sept.-juin | 144-143 | 148-148 | 141-141 | 138-136 | 163-156 | 163-161 | 162-155 | 190-177 | 192-188 | 192-189 | 189-189 |
| 3e Sec. sept.-juin | 131-130 | 148-146 | 143-142 | 137-135 | 133-131 | 140-139 | 146-145 | 145-145 | 171-171 | 170-170 | 175-173 |
| 4e Sec. sept.-juin | 133-131 | 121-118 | 143-131 | 134-133 | 125-120 | 122-120 | 136-135 | 138-136 | 161-158 | 167-167 | 159-159 |
| 5e Sec. sept.-juin | 118-115 | 121-120 | 112-111 | 126-124 | 123-122 | 114-113 | 113-113 | 119-117 | 131-129 | 156-156 | 158-159 |
| Garçons 30 juin | 660 | 678 | 668 | 697 | 700 | 703 | 712 | 784 | 649 | 613 | 566 |
| Filles 30 juin | | | | | | | | 101 | 201 | 274 | 333 |
| Diplômés juin + août | ? | ? | 108 | 124 | 119 | 111 | 108 | 116 | 129 | 156 | |
| Départs durant l'année + juin | 10 + 46 | 8 + 47 | 15 + 40 | 11 + 65 | 16 + 61 | 9 + 67 | 21 + 58 | 19 + 60 | 10 + 51 | 4 + 60 | 5 + |
| Taux d'acceptation nouveaux en 1re Sec. | 144 + 6 / 291 | 144 + 12 / 281 | 165 + 12 / 327 | 171 + 15 / 330 | 176 + 20 / 339 | 173 + 16 / 295 | 175 + 22 / 266 | 204 + 29 / 518 | 225 + 43 / 503 | 245 + 39 / 592 | 265 + 0 / 599 |

Ce 13 mai 1994.

client83.94

# Annexe H

## Ressources humaines

# RESSOURCES HUMAINES

| au 30 juin | C.D. | Enseignants | Soutien | Cadres | P.N.E. |
|---|---|---|---|---|---|
| 1982 | | | | | |
| 1983 | | | | | |
| 1984 | | | | | |
| 1985 | | | | | |
| 1985-1986 | | 35 | 26 | 5 | 4 |
| 1987 | | 34 | 27 | 5 | 4 |
| 1988 | | 33 | 28 | 4 | 5 |
| 1989 | | 34 | 28 | 4 | 5 |
| 1990 | 5 | 33 | 26 | 3 | 4 |
| 1991 | 5 | 37 | 27 | 3 | 4 |
| 1992 | 5 | 38 | 28 | 3 | 4 |
| 1993 | 5 | 40 | 29 | 3 | 4 |
| 1994 | 4 | 40 | 29 | 4 | 4 |

Gatineau, QC
Ce 13 mai 1994.

textes\resssour.hum

## Annexe I

## Données financières

## TRAVAUX D'AMÉNAGEMENT

| | | |
|---|---|---|
| **Été 1985** | Salle Henri Lestage (Amphithéâtre) | 75 000 $ |
| **Été 1987** | Salle de récréation des jeunes | 87 000 $ |
| **Été 1989** | 5 bureaux des coordonnateurs et 5 salles des professeurs | 50 000 $ |
| **Été 1990** | Réfection des 4 salles de toilettes garçons et filles ainsi que des travaux majeurs de rénovation | 295 000 $ |
| **Été 1991** | 3 laboratoires de sciences et des travaux majeurs de rénovation | 385 000 $ |
| **Été 1992** | 2 salles de réunion; l'entrée principale et des travaux majeurs de rénovation | 230 000 $ |
| **Été 1993** | Infirmière, fumoir, 2 bureaux, atelier d'arts, laboratoire de sciences et de technologie ainsi que des travaux majeurs d'entretien | 345 000 $ |
| **Été 1994** | (prévus) : atelier de musique, salle de préparation aux sciences, entrepôt des archives, salle d'études et travaux majeurs de rénovation. | 300 000 $ |

●●●◆◆●●●

Gatineau, QC
Ce 13 mai 1994
textes\travaux.amé

# COLLÈGE APOSTOLIQUE SAINT-ALEXANDRE DE LA GATINEAU

## FONDS DE FONCTIONNEMENT

## REVENUS ET DÉPENSES

## DE L'EXERCICE TERMINÉ LE 30 JUIN 1990

| | Réel<br>$ | Budget<br>$ |
|---|---|---|
| **FONCTIONNEMENT RÉGULIER** | | |
| Revenus | | |
| Subventions du ministère de l'Éducation (page 14) | 2 130 339 | 2 123 036 |
| Frais de scolarité | 882 431 | 879 550 |
| Autres (page 14) | 205 652 | 62 200 |
| | 3 218 422 | 3 064 786 |
| Dépenses (page 15) | | |
| Enseignement | 1 590 365 | 1 643 769 |
| Services à l'enseignement | 119 909 | 108 936 |
| Services à l'étudiant | 298 027 | 248 024 |
| Gestion des activités d'enseignement | 176 792 | 178 584 |
| Gestion des ressources financières | 132 573 | 120 094 |
| Gestion des ressources matérielles | 634 913 | 548 552 |
| Administration générale | 230 693 | 217 099 |
| Contribution (du) au fonds de développement et d'aménagement physique (note 3) | (7 795) | |
| | 3 175 477 | 3 065 058 |
| Excédent des revenus sur les dépenses | 42 945 | (272) |
| **ACTIVITÉS AUXILIAIRES** | | |
| Revenus | | |
| Magasin scolaire | 96 111 | 83 000 |
| Transport scolaire (page 14) | 25 818 | |
| | 121 929 | 83 000 |
| Dépenses | | |
| Gestion des activités auxiliaires (page 15) | 119 060 | 82 995 |
| Excédent des revenus sur les dépenses | | |
| Magasin scolaire | 196 | 5 |
| Transport scolaire | 2 673 | |
| | 2 869 | 5 |
| Excédent des revenus sur les dépenses | 45 814 | (267) |

Les notes complémentaires et les renseignements supplémentaires font partie intégrante des états financiers condensés.

# COLLÈGE SAINT-ALEXANDRE DE LA GATINEAU

## FONDS DE FONCTIONNEMENT

## REVENUS ET DÉPENSES

## DE L'EXERCICE TERMINÉ LE 30 JUIN 1991

| | Réel | Budget |
|---|---|---|
| | $ | $ |
| **FONCTIONNEMENT RÉGULIER** | | |
| Revenus | | |
| Subventions du ministère de l'Éducation (page 14) | 2 475 044 | 2 444 678 |
| Frais de scolarité | 1 020 607 | 1 028 000 |
| Autres (page 14) | 216 829 | 69 700 |
| | 3 712 480 | 3 542 378 |
| Dépenses (page 15) | | |
| Enseignement | 1 966 913 | 1 961 084 |
| Services à l'enseignement | 133 294 | 122 903 |
| Services à l'étudiant | 340 529 | 265 719 |
| Gestion des activités d'enseignement | 226 087 | 184 252 |
| Gestion des ressources financières | 136 332 | 110 219 |
| Gestion des ressources matérielles | 1 116 576 | 641 634 |
| Administration générale | 292 784 | 255 233 |
| Contribution du fonds de développement et d'aménagement physique (note 3) | (267 114) | |
| | 3 945 401 | 3 541 044 |
| **Excédent des revenus sur les dépenses (des dépenses sur les revenus)** | (232 921) | 1 334 |
| **ACTIVITÉS AUXILIAIRES** | | |
| Revenus | | |
| Magasin scolaire | 100 604 | 81 000 |
| Transport scolaire (page 14) | 26 478 | |
| | 127 082 | 81 000 |
| Dépenses | | |
| Gestion des activités auxiliaires (page 15) | 140 027 | 81 082 |
| **Excédent des revenus sur les dépenses (des dépenses sur les revenus)** | | |
| Magasin scolaire | (11 942) | (82) |
| Transport scolaire | (1 003) | |
| | (12 945) | (82) |
| **Excédent des revenus sur les dépenses (des dépenses sur les revenus)** | (245 866) | 1 252 |

Les notes complémentaires et les renseignements supplémentaires font partie intégrante des états financiers condensés.

# COLLÈGE SAINT-ALEXANDRE DE LA GATINEAU

## FONDS DE FONCTIONNEMENT

## REVENUS ET DÉPENSES

## DE L'EXERCICE TERMINÉ LE 30 JUIN 1992

| | Réel | Budget |
|---|---|---|
| | $ | $ |
| **FONCTIONNEMENT RÉGULIER** | | |
| **Revenus** | | |
| Subventions du ministère de l'Éducation (page 14) | 2 753 679 | 2 721 709 |
| Frais de scolarité | 1 163 000 | 1 143 000 |
| Autres (page 14) | 118 954 | 85 400 |
| | 4 035 633 | 3 950 109 |
| **Dépenses (page 15)** | | |
| Enseignement | 2 023 350 | 2 077 362 |
| Services à l'enseignement | 143 733 | 135 154 |
| Services à l'étudiant | 355 635 | 336 961 |
| Gestion des activités d'enseignement | 190 986 | 211 913 |
| Gestion des ressources financières | 155 384 | 145 131 |
| Gestion des ressources matérielles | 901 380 | 658 474 |
| Administration générale | 291 057 | 293 604 |
| | 4 061 525 | 3 858 599 |
| **Excédent des revenus sur les dépenses (des dépenses sur les revenus)** | (25 892) | 91 510 |
| **ACTIVITÉS AUXILIAIRES** | | |
| **Revenus** | | |
| Magasin scolaire | 118 382 | 108 000 |
| Transport scolaire (page 14) | 30 052 | 27 000 |
| | 148 434 | 135 000 |
| **Dépenses** | | |
| Gestion des activités auxiliaires (page 15) | 132 323 | 123 570 |
| **Excédent des revenus sur les dépenses** | | |
| Magasin scolaire | 15 201 | 11 430 |
| Transport scolaire | 910 | |
| | 16 111 | 11 430 |
| **Excédent des revenus sur les dépenses (des dépenses sur les revenus)** | (9 781) | 102 940 |

Les notes complémentaires et les renseignements supplémentaires font partie intégrante des états financiers ci-joints.

## COLLÈGE SAINT-ALEXANDRE DE LA GATINEAU

## FONDS DE FONCTIONNEMENT

## REVENUS ET DÉPENSES

## DE L'EXERCICE TERMINÉ LE 30 JUIN 1993

| | Budget | Réel 1993 | Réel 1992 |
|---|---|---|---|
| **FONCTIONNEMENT RÉGULIER** | $ | $ | $ |
| **Revenus** | | | |
| Subventions du ministère de l'Éducation (page 13) | 2 933 700 | 2 940 838 | 2 753 679 |
| Frais de scolarité | 1 287 350 | 1 296 737 | 1 163 000 |
| Autres (page 13) | 88 200 | 137 778 | 118 954 |
| | 4 309 250 | 4 375 353 | 4 035 633 |
| **Dépenses (page 14)** | | | |
| Enseignement | 2 267 532 | 2 156 837 | 2 023 380 |
| Services à l'enseignement | 132 935 | 134 055 | 139 543 |
| Services à l'étudiant | 347 917 | 321 202 | 356 395 |
| Gestion des activités d'enseignement | 262 936 | 272 337 | 184 505 |
| Gestion des ressources financières | 164 418 | 164 318 | 153 644 |
| Gestion des ressources matérielles | 682 523 | 676 718 | 887 440 |
| Administration générale | 273 309 | 270 774 | 290 624 |
| | 4 131 570 | 3 996 241 | 4 035 531 |
| **Excédent des revenus sur les dépenses** | 177 680 | 379 112 | 102 |
| **ACTIVITÉS AUXILIAIRES** | | | |
| **Revenus** | | | |
| Magasin scolaire | 130 700 | 125 138 | 118 382 |
| Transport scolaire (page 13) | 46 000 | 43 098 | 30 052 |
| | 176 700 | 168 236 | 148 434 |
| **Dépenses** | | | |
| Gestion des activités auxiliaires (page 14) | 203 162 | 203 709 | 130 953 |
| **Excédent des revenus sur les dépenses (des dépenses sur les revenus)** | | | |
| Magasin scolaire | (26 462) | (32 002) | 16 571 |
| Transport scolaire | | (3 471) | 910 |
| | (26 462) | (35 473) | 17 481 |
| **Excédent des revenus sur les dépenses** | 151 218 | 343 639 | 17 583 |

Les notes complémentaires et les renseignements supplémentaires font partie intégrante des états financiers condensés.

*AUX SERVICES FINANCIERS*

## ÉTAT DES REVENUS ET DÉPENSES (NON OFFICIEL)

| **REVENUS :** | **1994** | **1993** |
|---|---|---|
| Subventions | 3 029 565 $ | 2 940 838 $ |
| Frais scolarité | 1 377 942 | 1 296 737 |
| Admissions | 17 455 | 20 281 |
| Dons | 40 000 | 40 000 |
| Locations | 1 728 | 1 943 |
| Magasin scolaire & volumes | 131 449 | 125 138 |
| Recouvrement de dépenses | 63 312 | 52 494 |
| Intérêts | 25 470 | 16 560 |
| Divers | 12 116 | 6 500 |
| **total :** | 4 703 037 $ | 4 500 491 $ |
| **DÉPENSES :** | | |
| Enseignement | 2 224 347 $ | 2 156 837 $ |
| Services à l'enseignement | 128 412 | 134 055 |
| Service à l'étudiant | 366 080 | 321 202 |
| Gestion des act. de l'ens. | 255 866 | 272 337 |
| Gest. des ress. financières | 119 073 | 164 318 |
| Gest. des ress. mat. et imm. | 958 189 | 676 718 |
| Administration générale | 275 151 | 270 774 |
| Gest. des act. auxiliaires | 134 827 | 160 611 |
| **total :** | 4 461 945 $ | 4 156 852 $ |
| Au 30 juin 1994, le surplus est : | 241 092 $ | 343 639 $ |

DATE DUE
BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL
14 JUL 1995
Bibliofiche 297B